



INFORME ANUAL 2018 **FEMSA**





*Generar valor económico y social por medio de nuestras empresas e instituciones. Hemos establecido nuestra misión, visión y valores que sirven como guía para planear estrategias y proyectos encaminados al éxito.*



**Fomento Económico Mexicano, S.A.B. de C.V., (FEMSA)** es líder en la industria de bebidas a través de Coca-Cola FEMSA, el más grande embotellador de productos Coca-Cola en el mundo por volumen; también es líder en la industria de la cerveza como el segundo mayor accionista de Heineken, una de las cerveceras líderes del mundo, con operaciones en más de 70 países. A través de FEMSA Comercio, participamos en las tiendas de formato pequeño con la División Proximidad, operando la cadena de tiendas OXXO; la División Salud incluye farmacias y operaciones relacionadas; y la División Combustibles opera la cadena de estaciones de servicio OXXO GAS. Por medio de FEMSA Negocios Estratégicos, proporcionamos soluciones de logística y de refrigeración en el punto de venta, así como transformación de plásticos, a las unidades de negocio de FEMSA y a terceros.

El Informe Anual Integrado 2018 refleja nuestro compromiso con la transparencia y un sólido gobierno corporativo tal como lo demuestran nuestra misión, visión y valores. Los resultados financieros y de sostenibilidad corresponden a los doce meses que concluyeron el 31 de diciembre de 2018.

Este informe fue preparado de acuerdo con los estándares de la Global Reporting Initiative (GRI) y representa nuestra Comunicación sobre el Progreso para 2018.

#### **Contenido**

Identidad Corporativa	1
Perfil de FEMSA	2
Aspectos destacados de Creación de Valor	4
Valor Social y Ambiental	6
Estimados Accionistas	8
FEMSA Comercio	10
Coca-Cola FEMSA	18
FEMSA Negocios Estratégicos	28
Fundación FEMSA	32
Gobierno Corporativo	40
Resumen Financiero	44
Análisis y Discusión de Resultados	46
Contacto	52

En las últimas décadas, FEMSA se ha transformado de una plataforma integrada de bebidas en un negocio multifacético, con grandes capacidades y oportunidades. Si bien la oferta corporativa ha evolucionado, nuestra cultura, misión y valores permanecen constantes. En 2018, nos propusimos definir la Identidad Corporativa de FEMSA y la manera como se vincula con nuestra cultura y propósito, lo cual se muestra en la gráfica siguiente.

# DESCUBRE NUESTRA IDENTIDAD CORPORATIVA

<b>Misión</b>	Generar valor económico y social por medio de empresas e instituciones.	
	<p><b>FEMSA está en el negocio de...</b></p> <p>Diseñar, construir y escalar modelos de negocio masivos que habilitan de manera diferenciada y eficiente a nuestros clientes en sus necesidades cotidianas</p>	<p><b>...y creemos que todo lo que hacemos contribuye a...</b></p> <p>Mejorar las comunidades que servimos por medio de nuestro actuar, con el desarrollo integral de nuestros colaboradores y con propuestas de valor que generen bienestar</p>
<b>Visión</b>	Haciendo esto alcanzaremos nuestros objetivos estratégicos de...	
	<p>(1) Ser el mejor tenedor, socio y operador de largo plazo de nuestros negocios,                  (2) Aspirar a duplicar el valor del negocio cada 5 años,                  (3) Ser líderes en nuestros mercados y                  (4) Ser el mejor empleador y vecino de las comunidades en las que operamos</p>	
<b>Valores personales</b>	Nuestros colaboradores generan un gran impacto...	
	<p>Buscando trascender, siempre anteponiendo el bien mayor de la organización por encima de sus objetivos profesionales y destacándose por su: (1) Integridad y Respeto, (2) Sentido de Responsabilidad, (3) Sencillez y Actitud de Servicio y (4) Pasión por Aprender</p>	
<b>Valores empresariales</b>	Nuestra forma de trabajar...	Nuestros líderes...
	<p>...soporta nuestras capacidades y habilita nuestra estrategia por medio de nuestro: (1) Enfoque en el Cliente, (2) Compromiso con la Excelencia, (3) Aptitud y Disposición de Colaboración y (4) Espíritu Innovador</p>	<p>(1) Cultivan y construyen nuestra visión, (2) fomentan / nutren los valores del negocio en su quehacer y sus equipos y (3) inspiran y desarrollan los mejores equipos de trabajo con apego a los valores</p>

Promovemos el bienestar y la calidad de vida de nuestros colaboradores, sus familias y la comunidad. Esta visión impulsa nuestros esfuerzos por formar mejores colaboradores, mejores ciudadanos y mejores personas para el mundo. Nuestro Sistema FEMSA de Desarrollo Social integral consolida y cristaliza el compromiso social con nuestros colaboradores, impulsando su bienestar en cinco dimensiones: social, salud, laboral, económica y formativa.



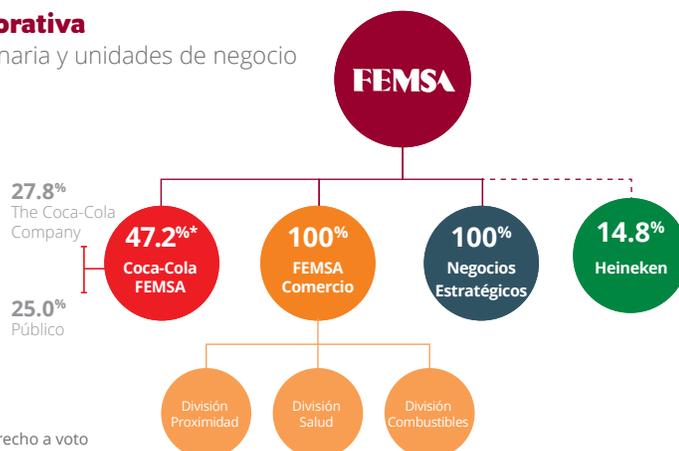
# PERFIL DE FEMSA



FEMSA opera en 12 países: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Guatemala, México, Nicaragua, Panamá, Perú, Uruguay y Venezuela.

## Estructura corporativa

Participación accionaria y unidades de negocio



\*Representa el 63% del derecho a voto

	Colaboradores	Negocios	Plantas	Centros de distribución	Millones de clientes
<b>México</b> 	224,164	FEMSA Comercio	—	21	120
		Coca-Cola FEMSA	17	145	75
<b>Centroamérica</b> 	8,867	Coca-Cola FEMSA	7	56	33
<b>Colombia</b> 	13,880	FEMSA Comercio	—	3	8
		Coca-Cola FEMSA	7	24	45
<b>Venezuela</b> 	4,735	Coca-Cola FEMSA	4	22	32
<b>Brasil</b> 	27,965	Coca-Cola FEMSA	10	40	89
<b>Argentina</b> 	2,571	Coca-Cola FEMSA	2	4	12
<b>Perú</b> 	388	FEMSA Comercio	—	—	10
<b>Chile</b> 	12,291	FEMSA Comercio	—	3	18
<b>Uruguay</b> 	952	Coca-Cola FEMSA	1	6	3



# 17,999

tiendas OXXO al  
cierre de 2018



# 82%

de nuestros insumos y  
productos se obtienen de  
proveedores locales



# +7,000

rutas de venta atendidas  
por la Plataforma Digital  
KOFmercial



# UNGC

apoyamos los 10 principios  
del Pacto Mundial de las  
Naciones Unidas



# ASPECTOS DESTACADOS DE CREACIÓN DE VALOR

Millones de pesos	2018 <sup>(1)</sup>	2018	2017 <sup>(8)</sup>	%Cambio	2016	%Cambio
Ingresos totales	23,924	469,744	439,932	6.8%	399,507	10.1%
Utilidad de operación <sup>2</sup>	2,117	41,576	40,261	3.3%	37,427	7.6%
Margen de operación		8.9%	9.2%		9.4%	
Utilidad neta consolidada	1,684	33,079	37,206	-11.1%	27,175	23.2%
Utilidad neta consolidada de la participación controladora <sup>3</sup>	1,221	23,990	42,408	-43.4%	21,140	100.6%
Utilidad neta de la participación controladora por unidad BD <sup>4</sup>	0.3	6.7	11.9	-43.7%	5.9	101.7%
Utilidad neta de la participación controladora por ADS <sup>5</sup>	3.4	67.0	118.5	-43.5%	59.1	100.5%
EBITDA	3,079	60,458	58,165	3.9%	54,987	5.8%
Margen EBITDA		12.9%	13.2%		13.8%	
Total activos	29,355	576,381	588,541	-2.1%	545,623	7.9%
Total pasivos	12,266	240,839	251,629	-4.3%	259,453	-3.0%
Total capital contable	17,089	335,542	336,912	-0.4%	286,170	17.7%
Inversiones en activos fijos	1,236	24,266	23,486	3.3%	22,155	6.0%
Total efectivo y equivalentes de efectivo <sup>6</sup>	3,160	62,047	96,944	-36.0%	43,637	122.2%
Deuda a corto plazo	696	13,674	13,590	0.6%	7,281	86.7%
Deuda a largo plazo	5,856	114,990	117,758	-2.4%	131,967	-10.8%
Personal <sup>7</sup>		297,073	295,027	0.7%	266,144	10.9%

1. La conversión de pesos mexicanos a dólares americanos se incluye para conveniencia del lector, usando el tipo de cambio a la compra publicado al medio día por el Banco de la Reserva de Nueva York, el cual al 31 de diciembre del 2018 era de 19.6350.

2. Indicador clave de rentabilidad de la Compañía.

3. Representa la utilidad del periodo que le corresponde a la participación controladora de la entidad.

4. Unidades "BD" las cuales representan una acción serie "B", dos acciones subserie "D-B" y dos acciones subserie "D-L". Datos con base en 2,161,177,770 unidades BD y 1,417,048,500 unidades B en circulación.

5. Acciones Depositarias Americanas, acción denominada en dólares de una compañía establecida en el extranjero, disponible para su compra en una bolsa de valores de Nueva York.

6. El efectivo consiste en depósitos en cuentas bancarias que no causan intereses y los equivalentes de efectivo consisten principalmente en depósitos bancarios de corto plazo e inversiones de renta fija.

7. Incluye personal de Coca Cola FEMSA, FEMSA Comercio y Otros negocios de FEMSA.

8. El estado consolidado de resultados de 2017 fue revisado para reflejar las operaciones discontinuadas de Coca-Cola FEMSA Filipinas.



### Ingresos totales

por unidad de negocio

Ps. millones

- Coca-Cola FEMSA 37%
- FEMSA Comercio:
- División Proximidad 34%
- División Salud 10%
- División Combustibles 10%
- Otros\* 9%

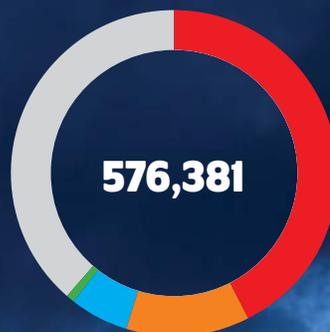


### Activos totales

por unidad de negocio

Ps. millones

- Coca-Cola FEMSA 43%
- FEMSA Comercio:
- División Proximidad 12%
- División Salud 6%
- División Combustibles 1%
- Otros\* 38%



- Coca-Cola FEMSA 59%
- FEMSA Comercio:
- División Proximidad 34%
- División Salud 5%
- División Combustibles 1%
- Otros\* 1%



### Utilidad de operación<sup>1</sup>

por unidad de negocio

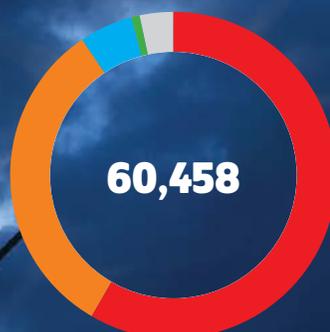
Ps. millones

### EBITDA<sup>2</sup>

por unidad de negocio

Ps. millones

- Coca-Cola FEMSA 59%
- FEMSA Comercio:
- División Proximidad 32%
- División Salud 5%
- División Combustibles 1%
- Otros\* 3%



\* Incluye FEMSA Negocios Estratégicos.  
 1. Indicador de desempeño de la Compañía.  
 2. EBITDA (Flujo bruto de operación) equivale a Utilidad de operación más depreciaciones, amortizaciones y otros cargos virtuales.

# VALOR SOCIAL Y AMBIENTAL

En FEMSA, creamos valor para nuestros grupos de interés y la sociedad generando las condiciones económicas, sociales y ambientales necesarias para operar hoy y crecer de manera sostenible en el futuro. La estrategia de sostenibilidad —guiada por el compromiso con nuestra gente, el planeta y las comunidades— es parte integral del enfoque de negocio.

En 2018, continuamos gestionando los impactos sociales y ambientales de nuestros productos, servicios y actividades en todas las unidades de negocio, y avanzamos en diversas iniciativas de sostenibilidad que abarcan a toda la Compañía.

## COMPROMISO CON UNA ENERGÍA LIMPIA



### 85%

de la demanda energética total de nuestras operaciones en México provendrá de fuentes renovables en el 2020.

La meta de FEMSA para 2020 es suministrar 85% de los requerimientos totales de energía eléctrica para las operaciones en México con energía renovable. Para finales de 2018, 37% de los requerimientos se abastecieron con energía limpia, frente a 26.4% en 2017.

Estos avances se debieron, en gran medida, a la inauguración del parque eólico Amistad, en el estado de Coahuila, en el mes de noviembre. Con una capacidad de 197.5 MW, este parque puede generar más de 750,000 Mwh de electricidad al año —lo suficiente para abastecer a un promedio de 427,350 hogares en México.

Continuaremos avanzando hasta alcanzar la meta que nos hemos planteado para 2020. En diciembre de 2018, se concluyó la construcción del parque eólico Energía Eólica del Sur (EES), el cual comenzará a suministrar energía limpia a FEMSA a principios de 2019. EES, ubicado en el estado de Oaxaca, agregará 396 MW de capacidad con la instalación de 132 turbinas eólicas de 3 MW cada una, distribuidas a lo largo de dos sitios.



### 82%

proveedores locales

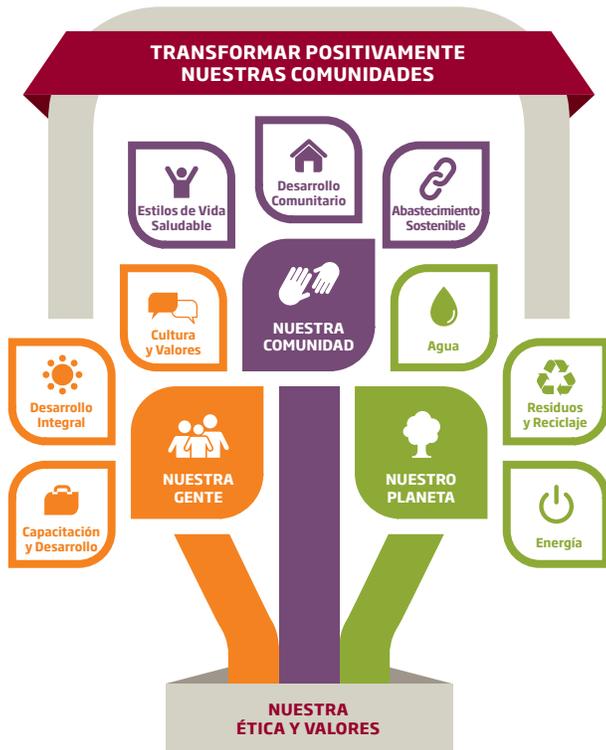


## APOYO A PROVEEDORES LOCALES

Un aspecto de nuestro compromiso con el suministro responsable es la búsqueda constante de oportunidades para mejorar la creación de valor en toda la cadena de suministro. Esto incluye el apoyo a proveedores locales, siempre que sea posible, lo cual, a su vez, apoya a las economías de la región y reduce las emisiones de gases de efecto invernadero y los costos asociados de transportar los productos largas distancias.

## UN LOGRO MÁS

En 2018, obtuvimos 37% de energía limpia en México; 10% más que en 2017.



## Clima Organizacional



La herramienta de Clima Organizacional nos permite conocer el nivel de Satisfacción, Compromiso y Calidad de Vida de todos los colaboradores que forman parte de FEMSA. La encuesta se aplica en un periodo de dos años para abarcar todas las unidades de negocio. En 2018, más de 89,000 colaboradores representando el 82% participaron. Con la retroalimentación obtenida confirmamos que seguimos mejorando, fortaleciendo y fomentando un Clima Organizacional armónico y eficiente, lo cual nos permite mantener niveles altos de compromiso en todos los colaboradores.

Los avances en sostenibilidad se presentan en los puntos destacados de la gráfica siguiente, así como en todo el informe y en los indicadores de la Global Reporting Initiative (GRI), al final del documento.

	2018	2017	2016
<b>NUESTRA GENTE</b> Horas promedio de capacitación por empleado	30.15	33.92	25.60
Índice de accidentes <sup>1</sup>	2.50	2.10	2.13
Tasa general de enfermedades <sup>1</sup>	27.90	40.70	47.25
Resultados del clima organizacional <sup>2</sup>	81.00	80.80	81.50
<b>NUESTRO PLANETA</b> Intensidad energética (Gigajoules/ingresos totales en Ps. millones)	39.95	37.27	40.46
Intensidad de las emisiones de gases de efecto invernadero (Toneladas de CO <sub>2</sub> equivalente / ingresos totales en Ps. millones)	3.38	3.27	3.59
Eficiencia hídrica (Litros de agua utilizada por litro de bebida producido)	1.59	1.65	1.72
Derrama económica a la comunidad <sup>3</sup>	Ps. 274.0 mil millones US\$ 13.9 mil millones	Ps. 253.2 mil millones US\$ 12.8 mil millones	Ps. 258.2 mil millones US\$ 12.5 mil millones
Porcentaje de presupuesto para suministro de proveedores locales <sup>4</sup>	82%	87%	82%
Beneficiarios directos de los programas de Fundación FEMSA <sup>5</sup>	1,423,985	1,248,123	1,124,319

1. Número de incidentes por cada 100 empleados, con base en el número de empleados directos de FEMSA reportados por el Sistema de Administración de Seguridad y Salud Ocupacional (SASSO). Incluye información de todos los países.
2. De acuerdo con el Diagnóstico de Clima Organizacional de FEMSA.
3. Incluye remuneraciones a recursos humanos, pagos a proveedores, pago de servicios, donaciones externas y donaciones a la comunidad.
4. Se consideran proveedores locales aquellos que pertenecen al país donde se realiza la compra.
5. Número acumulado de beneficiarios directos.

# ESTIMADOS ACCIONISTAS

**José Antonio Fernández Carbajal**  
*Presidente Ejecutivo del Consejo de Administración*

**Eduardo Padilla Silva**  
*Director General*



El impacto económico de las operaciones se refleja en el retorno de las inversiones y en la fortaleza financiera que hemos alcanzado y que se expresa en distintos indicadores: crecimiento, ingresos, rentabilidad y utilidad de operación. Pero además medimos la creación de valor social a partir del impacto en los tres pilares de nuestra estrategia de Sostenibilidad: **Nuestra Gente, Nuestro Planeta y Nuestra Comunidad.**

En 2018 FEMSA dio un nuevo paso en su avance como organización que crea valor para todos sus grupos de interés.

Después de un profundo ejercicio de autorreflexión y análisis, hemos revisado y adaptado el Modelo de Identidad Corporativa de FEMSA (p. 1), que refleja la cultura y el propósito de la Compañía. Este modelo también deja en claro la misión, la visión y el conjunto de valores corporativos que compartimos; es la guía en la forma de pensar de todo FEMSA; y orienta un enfoque estratégico para alcanzar el éxito en el largo plazo. En resumen, nuestra misión es generar **valor económico y social** y ésta es la premisa que se encuentra en el centro de todo el negocio.

El impacto económico de las operaciones se refleja en el retorno de las inversiones y en la fortaleza financiera que hemos alcanzado y que se expresa en distintos indicadores: crecimiento, ingresos, rentabilidad y utilidad de operación. Pero además medimos la creación de valor social a partir del impacto en los tres pilares de nuestra estrategia de Sostenibilidad: **Nuestra Gente, Nuestro Planeta y Nuestra Comunidad.**

Consideramos que estos motores sociales y económicos de creación de valor son dos caras de una misma moneda que están muy vinculadas y se refuerzan mutuamente. El plan de acción que permite a toda la organización alcanzar la misión parte de nuestro compromiso con los valores corporativos que compartimos en todo FEMSA.

Es en este espíritu que nuestro Informe Integrado 2018 subraya los esfuerzos por mantenernos fieles a nuestra misión, por activar la visión de la Compañía y por vivir valores compartidos como un solo equipo. Queremos mostrar los avances logrados durante el año, tanto en el desempeño de sostenibilidad como en el financiero.

*Orgullosos de nuestros grandes logros durante el año.*

Primero, y a pesar de complejas condiciones macroeconómicas en varios de los mercados donde operamos, tuvimos un sólido desempeño a nivel consolidado a partir de una plataforma diversificada de negocios y de nuestra experiencia operativa. Los ingresos totales en 2018 se incrementaron 6.8% respecto al año anterior, a Ps. 469.7 mil millones (US\$23.9 billones), y la utilidad de operación creció 3.3%, a Ps. 41.6 mil millones (US\$2.1 billones), en tanto que la utilidad neta consolidada disminuyó 11.1%, a Ps. 33.1 mil millones (US\$1.7 billones). La utilidad neta mayoritaria por unidad BD fue de Ps. 6.70 (US\$3.42 por ADS).

**FEMSA Comercio** abrió 1,422 nuevas tiendas OXXO en la División Proximidad; la División Salud, 136 tiendas nuevas, y la División Combustibles, 87 estaciones de servicio. Parte importante de este crecimiento se derivó de la expansión internacional. Abrimos la primera tienda OXXO en Perú e ingresamos en el mercado ecuatoriano a través de nuestra subsidiaria Socofar, con la adquisición de Corporación GPF\*, el principal operador de farmacias de Ecuador. Del total combinado de 1,645 nuevas aperturas a nivel global y en las tres divisiones, tanto de tiendas como de estaciones

\* Adquisición pendiente de recibir aprobación regulatoria.



Como parte de nuestro compromiso con una gobernanza sustentable continuamos apoyando los diez principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas para proteger los derechos humanos, mantener prácticas laborales éticas, reducir los impactos ambientales y combatir la corrupción. El Informe Anual 2018 representa la decimotercera Comunicación sobre el Progreso del mismo.

de servicio, 92% se registraron en México, nuestro mercado principal. Gracias a esta expansión, en 2018 FEMSA Comercio creó más de 14,000 nuevos empleos en México. En términos de inversión, FEMSA Comercio invirtió US\$ 566 millones, de los cuales el 88% fue en México.

**Coca-Cola FEMSA** continuó fortaleciendo su posición como un líder total de bebidas. Por ejemplo, continuamos capitalizando oportunidades estratégicas de largo plazo a través de los recientemente adquiridos territorios de Uruguay y Guatemala y al acelerar la transformación digital de nuestro negocio, construyendo un portafolio ganador y creando una cultura más colaborativa, centrada en nuestros clientes y consumidores. Por otro lado, y debido a nuestro inalterable enfoque en la creación de valor, Coca-Cola FEMSA anunció en el mes de agosto la desinversión de su participación mayoritaria en Coca-Cola FEMSA Philippines, Inc., por considerarlo en el mejor interés de sus accionistas y para mantener la disciplina en la asignación de capital que siempre hemos profesado.

*Importantes pasos en nuestra estrategia de sostenibilidad corporativa.*

Con el fin de apoyar el pilar **Nuestra Gente**, lanzamos nuevos cursos en la Universidad FEMSA, la cual ofrece una amplia variedad de asignaturas en línea y materiales funcionales enfocados en fortalecer las capacidades clave de los colaboradores. Gracias a una importante inversión en la plataforma de casi medio millón de dólares, hoy ofrecemos más de 5,000 herramientas formativas, incluyendo eventos, cursos en línea, videos, tutoriales y otros materiales de desarrollo profesional.

Como apoyo al pilar **Nuestro Planeta**, logramos importantes avances con relación a la meta 2020 que busca que el 85% de los requerimientos de energía eléctrica de FEMSA en México se abastezcan con energías renovables. Para finales de 2018, suministrábamos 37% de las necesidades totales con energías limpias. Este avance se debió en gran medida a la inauguración de dos nuevos parques eólicos en México.

Respecto al pilar **Nuestra Comunidad**, continuamos apoyando a las comunidades locales con actividades de voluntariado. Más de 71,683 empleados dedicaron un total de 593,308 horas a aproximadamente 1,975 iniciativas durante el año. Además seguimos comprometidos con la educación a través de importantes programas como Líderes del Mañana en el Tec de Monterrey.

Agradecemos el apoyo de nuestros principales grupos de interés, en especial de los colaboradores, quienes dan vida a la cultura de la organización y son ejemplo diario de los valores que nos rigen. Sabemos que el futuro nos traerá nuevos cambios y retos, pero también apasionantes oportunidades. Al continuar avanzando en esta evolución constante, tenemos plena confianza en nuestro enfoque, orientado por una misión y visión que son nuestra guía y nuestro faro.

Les agradeceremos sus comentarios sobre los avances y esperamos que nos sigan acompañando en este trayecto en 2019 y años posteriores.

**JOSÉ ANTONIO FERNÁNDEZ CARBAJAL**

Presidente Ejecutivo del Consejo de Administración

**EDUARDO PADILLA SILVA**

Director General





# FEMSA COMERCIO

Las tres divisiones de FEMSA Comercio —Proximidad, Salud y Combustibles— muestran gran valor para nuestros grupos de interés



- 1,422 nuevas tiendas OXXO
- 136 nuevas farmacias
- 87 nuevas estaciones de servicio OXXO Gas

**+3,200**  
artículos promedio en cada tienda OXXO

**11.8%**  
crecieron los ingresos totales de FEMSA Comercio - División Proximidad

**17,999**  
tiendas OXXO en México, Colombia, Chile y Perú

**+14,000**  
empleos creados por FEMSA Comercio en 2018

FEMSA Comercio

# Crecimiento sólido y sostenible

Para continuar con una década de crecimiento constante y sólido, FEMSA Comercio conservó su liderazgo en el mercado durante 2018. Pese a un entorno de mercado complejo en Latinoamérica, nuestras operaciones de formato pequeño se beneficiaron del reconocimiento de nuestra marca, del profundo conocimiento de la industria y la experiencia operativa, gracias a lo cual se logró un nuevo crecimiento y la expansión geográfica. Las tres divisiones de FEMSA Comercio —Proximidad (antes Comercial), Salud y Combustibles— registraron crecimiento en todos los mercados, contribuyendo con 54% de los ingresos consolidados de FEMSA en 2018 —de 50% en 2017— y 38% del EBITDA —de 33% en 2017.

El año tuvo varios movimientos estratégicos que comprueban nuestro compromiso con la expansión de estas exitosas operaciones de formato pequeño en Latinoamérica. Abrimos la primera tienda OXXO en Perú, y la División Salud anunció su ingreso al mercado ecuatoriano a través de su subsidiaria Socofar, al adquirir Corporación GPF\* uno de los operadores de farmacias líderes en Ecuador, con más de 620 puntos de venta en el país.

\* Adquisición pendiente de recibir aprobación regulatoria.



En promedio, la División Proximidad crea más de 27 nuevos empleos cada día



## Avance sostenible

Conforme nos expandimos hacia nuevos territorios y aumentamos nuestra huella, mantenemos el compromiso con la sostenibilidad. Las iniciativas en las tres unidades de negocio buscan gestionar el impacto social y ambiental de nuestros productos, servicios y actividades, a la vez que apoyan a nuestra gente, fomentan la conservación de los recursos y el compromiso con las comunidades. Por ejemplo, para abordar la realidad del cambio climático y compensar las emisiones de gases de efecto invernadero, directas e indirectas, que emiten nuestras operaciones, FEMSA Comercio cuenta con diversos proyectos de eficiencia energética, requerimientos de iluminación LED y metas de energías renovables en tiendas, farmacias y estaciones de servicio.



## División Proximidad

Durante el tercer trimestre de 2018, anunciamos la reorganización y el nuevo nombre de la División Proximidad de FEMSA Comercio (antes División Comercial). Este segmento de negocio incluye ahora únicamente las operaciones de proximidad y relacionadas de FEMSA Comercio, que en su mayoría operan bajo la marca OXXO en todos nuestros mercados. Gracias a esta reorganización, ahora contamos con un panorama más preciso del desempeño de este negocio de alto crecimiento, que registró un incremento anual de ingresos de 11.8% en 2018.

Las tiendas de proximidad OXXO representan una de las marcas más fuertes de FEMSA; atraen a 13 millones de clientes al día y generan aproximadamente 36% de los ingresos totales de la Compañía. Debido a su acelerado y constante crecimiento, OXXO es uno de los líderes en la generación de empleos directos en México; el segundo mayor minorista en el país, en términos de ingresos, y el que registra de manera consistente los márgenes y retornos más elevados.



# 13 millones

de transacciones diarias

CREANDO VALOR A TRAVÉS  
DE OPERACIONES ALTAMENTE  
TRANSACCIONALES



En nuestro esfuerzo constante por mejorar la propuesta de valor a nuestros clientes, hemos desarrollado una amplia variedad de productos de marca propia de alta calidad, en distintas categorías como botanas, comestibles y productos para el hogar. En promedio, una tienda OXXO tiene 250 SKUs de marca propia.

## Ofrecemos conveniencia

Nuestro enfoque diferenciado en las operaciones de formato pequeño, caracterizado por crear valor para los consumidores, ha impulsado el crecimiento constante de OXXO. Cada vez son más los clientes que visitan nuestras tiendas para aprovechar la conveniencia de encontrar todo en un solo lugar: desde una bebida o una comida preparada hasta productos para el hogar, y diversos servicios bancarios, remesas o pago de servicios. Nuestra red de corresponsales bancarios actualmente incluye a más de 10 instituciones bancarias.

## Apoyamos a colaboradores con discapacidad



Más de 730  
colaboradores de

OXXO en México son personas con discapacidad. Nuestro invariable compromiso es promover su desarrollo profesional e inclusión en un entorno laboral equitativo. Por ello, en 2018 inauguramos un nuevo Centro de Capacitación de Trabajo Dirigido OXXO en Ciudad del Carmen, Campeche, el más reciente de un total de nueve centros de capacitación de su tipo con que contamos en el país. La iniciativa, lanzada conjuntamente con el Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia, amplía las oportunidades para nuestros colaboradores con alguna discapacidad, al ofrecerles tres meses de capacitación laboral en un entorno de operación simulado, que los prepara para trabajar con éxito en cualquier tienda OXXO.



Las tiendas de proximidad OXXO cuentan con un sólido reconocimiento de marca y son sumamente accesibles, ya que tienen una amplia distribución geográfica y horarios de servicio extendidos todos los días. Con estas ventajas, así como con nuestra confiable red de socios, ofrecemos una conveniencia única a una gran base de clientes. Por ejemplo, en una tienda OXXO, nuestros clientes pueden adquirir tarjetas de regalo prepagadas para servicios de streaming en línea, hacer transferencias de remesas en efectivo, pagar sus recibos de teléfono y luz, o sus boletos de avión en aerolíneas seleccionadas, entre muchos otros servicios.

### Continuamos con el crecimiento internacional

En 1978, abrimos nuestra primera tienda OXXO en Monterrey, México, y hoy somos la cadena de tiendas de proximidad más grande en el continente americano, por número de unidades. En promedio, abrimos una nueva tienda OXXO cada seis horas. Además, con modelos propios, identificamos la ubicación óptima, nuevos formatos de tiendas y más categorías de productos.



### Tiendas verdes

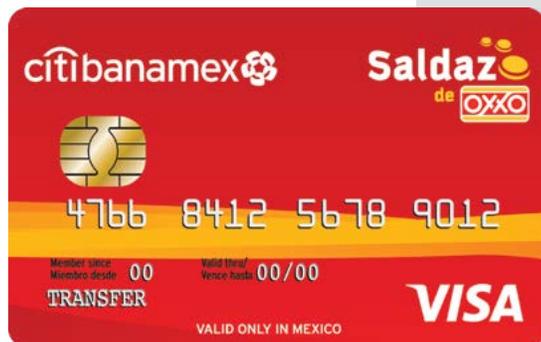
Para contribuir a un ambiente más sano y al incremento de espacios verdes, cuando es posible plantamos árboles frente a las tiendas OXXO. Hasta finales de 2018, habíamos plantado más de 19,234 árboles frente a nuestras tiendas OXXO en México. Como sabemos, los árboles mitigan el cambio climático al absorber el bióxido de carbono del aire y liberar oxígeno. También reducen el riesgo de inundaciones al absorber la lluvia, controlando la erosión y creando suelos más permeables.



### En 2018, abrimos nuestra primera tienda OXXO en Lima, Perú



## Promovemos la inclusión financiera



Aun cuando la inclusión financiera es un factor importante para reducir la pobreza, sigue siendo un reto significativo en México. De acuerdo con un estudio realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) en 2016, únicamente 18% de los mexicanos adultos contaban con una tarjeta de crédito y aproximadamente 39% tenían una cuenta bancaria.

A través de nuevas asociaciones e innovaciones, OXXO se ha convertido en líder en fomentar un acceso más amplio a servicios financieros e impulsar el comercio electrónico entre los consumidores no bancarizados del país.

Desde 2012, OXXO ha vendido y activado más de 11 millones de tarjetas de débito Saldaz. Esta tarjeta VISA, emitida por Citibanamex, permite que un porcentaje más amplio de la población mexicana tenga acceso fácil a una cuenta de ahorro segura, en la que puede realizar depósitos cada mes. Con sencillos

requisitos de apertura y sin saldo mínimo, Saldazo se vende y activa en menos de cinco minutos.

OXXO también ofrece nuevas soluciones de comercio electrónico. En asociación con Conekta, líder en procesamiento de pagos digitales en México, lanzamos OXXO PAY en 2017. Esta solución les permite a los consumidores transferir de manera digital pagos en efectivo, con tan sólo darle al cajero de OXXO una referencia numérica de 14 dígitos; las tiendas reciben una notificación en tiempo real y confirman la transferencia. En 2018, más de mil negocios en línea utilizaron OXXO PAY, lo cual amplió en gran medida las opciones de acceso financiero y la experiencia de compra de nuestros clientes.

Asimismo, OXXO está eliminando algunas de las barreras más importantes a las compras en línea en México, con soluciones tanto para pagos como para recoger la mercancía. A través de nuestra asociación con Mercado Libre, los consumidores pagan sus compras en línea, en su tienda OXXO más cercana. Y, gracias a la asociación "click and collect" con Amazon, pueden recoger su mercancía en OXXO. Este programa, lanzado inicialmente en 2015, hoy opera en más de 3,000 tiendas OXXO.



# +1,000

comercios electrónicos usan



Desde hace varios años nos hemos preparado para el crecimiento y la expansión de largo plazo de la marca OXXO fuera de México. A partir de 2009, cuando abrimos las primeras cinco tiendas OXXO en Colombia, hemos ajustado la propuesta de valor, de manera gradual pero constante, para satisfacer cada vez mejor las necesidades y preferencias de consumo de los distintos mercados.

A partir de 2016, cuando adquirimos la cadena de tiendas de conveniencia Big John en Chile, hemos incrementado la huella internacional de la marca OXXO. Continuaremos enfocándonos en

comprender lo que espera el consumidor chileno de OXXO y cómo podemos satisfacer estas necesidades de la manera más conveniente.

En 2018, también abrimos la primera tienda OXXO en Perú, lo que marcó la incorporación más reciente en la estrategia de crecimiento internacional, y llevó nuestra experiencia en tiendas de pequeño formato a un mercado de más de 32 millones de consumidores. En términos generales, nuestra propuesta de valor en cada uno de estos mercados sudamericanos ha mejorado de manera significativa, y nos preparamos para acelerar nuestro crecimiento en la región.

## División Salud

En 2018, FEMSA Comercio siguió construyendo una fuerte presencia en la industria de la salud y las farmacias en Latinoamérica, satisfaciendo las necesidades de salud de los consumidores al entregarles medicinas y productos relacionados con la salud de nuestros clientes.

Con 2,361 puntos de venta a finales de 2018, nuestra División Salud ha consolidado una posición de mercado relevante en Latinoamérica a pocos años de haber adquirido tres cadenas regionales en México y una participación mayoritaria en Socofar, un operador de farmacias líder en Chile y Colombia, a través de la marca Cruz Verde. Los ingresos del año aumentaron 9.1%, y las ventas mismas tiendas crecieron 5.8%.

**9.1%**  
crecieron  
los ingresos  
totales



**2,361**

PUNTOS DE VENTA  
A FINALES DE 2018

Nos estamos convirtiendo en un  
operador de farmacias relevante  
en Latinoamérica



**136**

nuevas  
farmacias



**+600**

farmacias  
alimentadas por  
energía renovable



### Fortaleciendo la salud y la presencia de farmacias en Latinoamérica

Apalancados en la fuerte experiencia de Socofar en la industria de la salud, en combinación con el profundo conocimiento operativo y logístico de comercio al detalle de FEMSA Comercio, nuestra División Salud se enfoca en consolidar una industria de la salud y las farmacias fragmentada a través de Latinoamérica. En el 2018, anunciamos nuestra entrada en Ecuador, un mercado con más de 16 millones de consumidores, a través de Socofar y su adquisición de Grupo GPF\*, un operador líder de farmacias con más de 620 puntos de venta, principalmente bajo las marcas Fybeca y SanaSana.

Nuestra estrategia de crecimiento constante es continuar creando valor con nuestras adquisiciones, consolidando nuestra presencia en los mercados actuales y buscando nuevas oportunidades en otros mercados.

\* Adquisición pendiente de recibir aprobación regulatoria.

## División Combustibles

FEMSA continúa participando en la evolución de la industria de la gasolina en México, la cual continuó su transición hacia un modelo de mercado abierto durante 2018. Pese a la volatilidad del mercado, mantenemos el enfoque en mejorar la propuesta de valor para nuestros clientes en un mercado cada vez más competitivo. Durante el año, junto con las tiendas OXXO lanzamos efectivas campañas promocionales, y hemos avanzado en nuestro compromiso de fortalecer los equipos de nuestras estaciones de servicio, a través de mayor entrenamiento y mejores compensaciones.



**500,000**

transacciones diarias



CREANDO VALOR A TRAVÉS  
DE OPERACIONES ALTAMENTE  
TRANSACCIONALES



**22.3%**

crecieron los ingresos  
durante el año

**87**

nuevas  
estaciones  
de servicio  
OXXO Gas



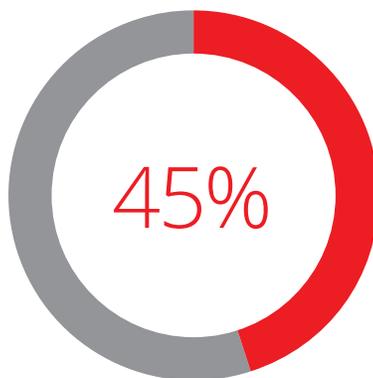
### Ampliamos nuestra red

Nuestra División Combustibles tiene ahora presencia en 17 estados del país. En 2018, ampliamos la red de estaciones de servicio al añadir 87 unidades, un nuevo récord que representa una expansión de 24%, alcanzando 539 ubicaciones. Esta expansión, junto con un esfuerzo acelerado de conversión de estaciones a nuestra nueva imagen comercial, refleja el continuo enfoque en consolidar nuestra presencia en el mercado y crear valor adicional a nuestros accionistas. La fuerte presencia de marca en el sector de tiendas de formato pequeño, combinada con la reputación de un servicio confiable y de gran calidad, nos han permitido crecer, ganarnos la confianza de los clientes y diferenciar nuestra marca de la competencia.



# COCA-COLA FEMSA

Coca-Cola FEMSA es líder total de bebidas y el mayor embotellador de The Coca-Cola Company en el mundo, por volumen de ventas.



de los lanzamientos en nuestro portafolio son bebidas bajas en azúcar o sin azúcar

## 50%

de las necesidades globales de energía se abastecen con energía limpia

## +6 millones

de beneficiarios acumulados en nuestros programas de Hábitos Saludables

## Ps. +182 mil millones

de ingresos totales

## +3.3

mil millones de cajas unidad

## 290

millones de consumidores en 10 países

## Meta 2020:

Reducir 20% la huella de carbono en nuestra cadena de valor, con relación a la línea base de 2010

## 237

lanzamientos durante 2018

Coca-Cola FEMSA

# Una visión estratégica sólida

En 2018, continuamos desarrollando un portafolio ganador de bebidas, además de transformar y fortalecer la capacidad operativa y evolucionar nuestra cultura corporativa con el fin de aportar mayor valor a todos los grupos de interés.

Pese a un entorno de mercado complejo, la solidez de nuestra visión y del marco estratégico permitieron registrar un desempeño positivo. La eficiencia operativa y la innovación, combinadas con adquisiciones estratégicas, impulsaron este desempeño positivo y sustentan la trayectoria de expansión continua de largo plazo. Además de enfocarnos en promover una cultura corporativa unificada, también integramos a nuestra estrategia de negocio un mayor énfasis en la sostenibilidad y en una gestión ambiental proactiva.



Estamos consolidando un portafolio ganador de bebidas, con una creciente variedad de bebidas carbonatadas, aguas, jugos, té, bebidas deportivas y energéticas y productos lácteos y basados en proteína vegetal

## LÍDER TOTAL DE BEBIDAS con CRECIMIENTO SOSTENIBLE y RENTABLE



La solidez de nuestra visión y del marco estratégico nos permiten crear valor de corto y largo plazo.

La flexibilidad de enfoque y la capacidad de adaptarnos a diferentes mercados derivó en un sólido desempeño de Coca-Cola FEMSA en los 10 países donde tenemos presencia. Los siguientes son algunos resultados:

- » En México, una mejor ejecución en combinación con nuestra Plataforma Digital KOFmmercial contribuyeron a un crecimiento de 5.6% en los ingresos totales.
- » En Centroamérica, registramos crecimiento inorgánico con la adquisición de dos franquicias de The Coca-Cola Company en Guatemala: ABASA y Los Volcanes.
- » En Colombia, alcanzamos volúmenes positivos mientras que los consumidores que buscan asequibilidad, han acogido nuestras presentaciones retornables.
- » En Brasil, el consumo que se recupera gradualmente combinado con nuestra Plataforma Digital KOFmmercial y nuestra Red de Distribución Digital nos ayudaron a impulsar el crecimiento de volumen durante el año.

### Desarrollamos un portafolio ganador

Continuamos fortaleciendo un portafolio ganador, ofreciéndoles a los consumidores diversas opciones que comprenden bebidas carbonatadas, jugos, bebidas isotónicas y energéticas, tés, agua, lácteos y productos a base de proteína vegetal. Conservamos o ampliamos la participación de mercado con puntos de precio asequibles y un portafolio de empaques en diversas presentaciones, apalancando las plataformas digitales para lograr una ejecución ejemplar.



Nuestra estrategia de precios mágicos nos permite intensificar la relación con nuestros consumidores.

CREANDO VALOR A TRAVÉS  
DE OPERACIONES ALTAMENTE  
TRANSACCIONALES

**+19 mil millones**

de transacciones en 2018



**290**

millones de  
personas  
atendidas en  
10 países

**3.3**

mil millones de cajas  
unidad vendidas a  
través de 2 millones  
de puntos de venta



**50%**

de los requerimientos  
energéticos de  
nuestras operaciones  
de embotellado  
globales provienen de  
fuentes limpias

De 2010 a 2018,  
nuestra eficiencia  
en el uso de agua  
incrementó



**19%**

- » Fortalecimos nuestra posición competitiva en Argentina, en un entorno macroeconómico complejo, gracias a eficaces estrategias de precios y asequibilidad, así como al despliegue de la Plataforma Digital KOFmmercial.
- » En Uruguay, adquirimos de The Coca-Cola Company a Montevideo Refrescos S.R.L., o MONRESA, la cual atiende un mercado de 3.5 millones de consumidores, expandiendo así nuestra huella en Sudamérica.

En 2018, desinvertimos nuestra participación de 51% en Coca-Cola FEMSA Philippines, Inc., después de más de cinco años de recuperación financiera en esta operación. El Consejo de Administración decidió que ejercer la opción para vender nuestras acciones a The Coca-Cola Company era la mejor opción para nuestros accionistas, dadas las perspectivas de negocio en ese país y nuestro compromiso con la asignación disciplinada de capital. En el futuro, continuaremos evaluando otras oportunidades estratégicas para la creación de valor de largo plazo.



La Plataforma Digital KOFmmercial y la Distribución Digital impulsaron nuestro desempeño.

Con el propósito de atender mejor a nuestros consumidores en todos los mercados, buscamos anticiparnos a sus cambiantes preferencias para atenderlas adecuadamente. En 2018, fortalecimos nuestro portafolio al introducir innovaciones que ofrecen diversas opciones que se adaptan al estilo de vida de las personas. Por ejemplo:

- ▶ Lanzamos Coca-Cola Sin Azúcares en Argentina, en las presentaciones de 1.5 y 2 litros en botella de PET. También, complementamos el crecimiento de esta marca con el lanzamiento de Fanta y Sprite sin azúcar en nuestra presentación de mini-latas de 220ml. Al finalizar el 2018, nuestra oferta de bebidas sin azúcar alcanzó el 34% de nuestro portafolio de bebidas carbonatadas –el más alto porcentaje en nuestros territorios internacionales.
- ▶ El exitoso cambio de marca de Coca-Cola Sem Azúcar en Brasil, en el mes de agosto, impulsó un crecimiento considerable a través de nuestro territorio.
- ▶ En Brasil, lanzamos Del Valle Origenes, jugos 100% de manzana y uva en botellas de vidrio de 1.5 litros. Gracias a nuestra estrategia de jugos, crecimos más de 20% vs. el año anterior, impulsado por los segmentos de jugo premium y asequibles.



**Continuamos mejorando nuestra posición competitiva y captando el mayor valor de nuestros segmentos de bebidas no carbonatadas**



- ▶ En Colombia y Argentina, las marcas de agua asequibles en presentación base, Taí y Kin, respectivamente, registraron un desempeño sólido en un entorno de consumo complejo, marcado por una reducción en el ingreso disponible de los consumidores.
- ▶ En la categoría de bebidas a base de proteína vegetal, en rápido crecimiento, consolidamos la marca AdeS con bebidas basadas en almendra y coco, y el relanzamiento del portafolio en Colombia. Como resultado, nuestra participación en la categoría se incrementó en todos los mercados.
- ▶ Las bebidas energéticas registraron un crecimiento sólido, impulsado por el sobresaliente desempeño de la marca Monster en Argentina, Brasil, Centroamérica y México, donde fortalecimos nuestra cobertura en esta prometedora categoría.



Consolidamos nuestra marca de bebidas a base de proteína vegetal, AdeS, y fortalecimos la cobertura de la marca Monster en Argentina, Brasil, Centroamérica, Colombia, México y Uruguay.

### Aseguramos la asequibilidad de los productos

Con el propósito de brindar una mejor atención a nuestros clientes en entornos macroeconómicos complejos, continuamos presentando iniciativas de asequibilidad en todas las operaciones. Una estrategia clave para proporcionar la elección correcta de una bebida, al precio adecuado para cada consumidor, son los envases de plástico retornable y vidrio.

En 2018, fortalecimos nuestro portafolio de presentaciones personales en todos los mercados, mejorando los ingresos y nuestra ventaja competitiva. Además, ampliamos las opciones en presentación familiar retornable para Coca-Cola en México, e introdujimos empaques innovadores para aumentar la cobertura de presentaciones retornables familiares de 2 litros, en plástico retornable, en Brasil, Colombia y Guatemala.

La estrategia de Precios Mágicos también nos permitió fortalecer nuestra conexión con los consumidores, ya que garantiza la asequibilidad de nuestro portafolio en presentaciones personales, al facilitar la compra con una moneda o billete, lo cual también ayuda a mejorar la segmentación de clientes a través de la gestión de ingresos, incrementar la rentabilidad y mantener o acceder a una participación de mercado en países como Argentina, Brasil y Colombia.



21% de materiales reciclados en nuestros empaques de PET; nos mantenemos en camino de alcanzar la meta 2020 de 25%.



### Por un Mundo sin Residuos



La conveniencia de los empaques para alimentos y bebidas es una parte importante de la vida moderna. Desde 2002, Coca-Cola FEMSA ha colaborado con otras compañías de alimentos y bebidas a través de ECOCE, asociación civil mexicana que promueve la recolección de residuos, la creación de un mercado nacional para productos reciclables y el desarrollo de un programa de reciclaje. Somos líderes en el reciclado de PET



botella a botella en Latinoamérica. En 2005, unimos esfuerzos para crear IMER (Industria Mexicana de Reciclaje), la primera planta de reciclado de PET grado alimenticio en Latinoamérica. A través de estos esfuerzos constantes —además de nuestro liderazgo en el uso de 21% de resina reciclada en nuestros empaques— nos mantenemos en camino de alcanzar nuestra meta 2020 de 25%. Nos da mucho gusto sumarnos a la iniciativa de *The Coca-Cola Company* Un Mundo sin Residuos, para multiplicar los impactos en los territorios de Latinoamérica donde tenemos el privilegio de servir, en beneficio de nuestras comunidades y para alcanzar nuestra visión 2030 de recolectar y reciclar el equivalente a 100% de los empaques que vendemos, no importa de dónde provengan.



### Transformamos el modelo operativo

El éxito presente y futuro de Coca-Cola FEMSA depende de una continua excelencia operativa. En 2018, fortalecimos nuestra ventaja competitiva al desarrollar y desplegar capacidades de negocio estratégicas de última generación, incluyendo la Plataforma Digital KOFmmercial (KDP), la cual es respaldada por analíticos y Distribución Digital.

En particular, KDP está adaptando el negocio al comercio basado en tecnología. En el 2018, continuamos desplegando esta herramienta operativa alcanzando 7,600 rutas de preventa en ocho mercados hacia el final del año. Tenemos planes de introducirla en los territorios de reciente adquisición, Uruguay y Guatemala, en 2019.

### Mejoramos eficiencia, productividad y seguridad

Nuestro Modelo de Administración de Manufactura promueve la eficiencia, la productividad y la seguridad en todas las operaciones. Durante 2018, continuamos desplegando el programa integral, que abarca las operaciones en plantas, sistemas estandarizados de mantenimiento y ejecución en la línea de producción.



NUEVA  
**mini**

**\$10**  
220ML

La implementación de la plataforma de Manufactura Digital 2.0 mejoró la ejecución en la línea de producción



**4.8%**  
crecimiento anual en volumen en nuestra categoría de agua en presentación personal

**69**   
líneas de embotellado implementadas con el nuevo Modelo de Operación de Plantas

Incrementamos **2%** nuestra eficiencia operativa, con relación a 2017



## TRES PILARES DE KDP



**1**

Analítica avanzada para la transformación de los ingresos



**2**

Gestión dinámica de las iniciativas



**3**

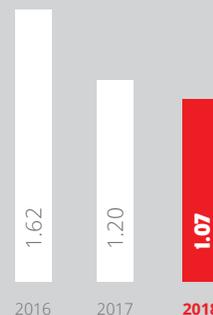
Compromiso del comprador, el consumidor y el cliente

Hacia finales del año, implementamos el nuevo Modelo de Operación de Plantas en 69 líneas de embotellado, incrementando 2% la eficiencia con relación al año anterior. Asimismo, fusionamos los principales elementos del Modelo de Administración de Manufactura con la plataforma de Manufactura Digital 2.0 para mejorar la ejecución en la línea de producción.

Un objetivo clave de este nuevo modelo es fomentar en toda nuestra fuerza de trabajo una cultura de seguridad y mejorar el desempeño general en esta área. Buscamos alcanzar la meta de cero lesiones y enfermedades relacionadas con el trabajo entre empleados, contratistas y comunidades asegurándonos de contar con un entorno laboral seguro. Como resultado de nuestras iniciativas estratégicas, en el 2018 reportamos una tasa de incidentes con tiempo perdido (LTIR) de 1.07, que representa una disminución de 12% comparado con 2017, y de 69% en comparación con 2014. Estas iniciativas, también contribuyeron con una reducción de 16% en la tasa de gravedad de incidentes con tiempo perdido (LTISR), de 26.97 en 2017 a 22.68 en 2018. Así, alcanzamos una Tasa de Incidentes Totales (TIS) de 1.81; una disminución de 22% vs. 2017.

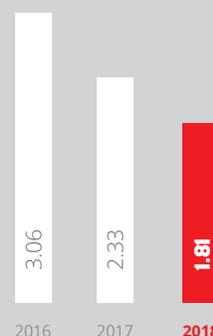
### Tasa de Incidentes con Tiempo Perdido

LTIR



### Tasa de Incidentes Totales

TIR



Nuestra meta es alcanzar una LTIR de 0.5 por cada 100 empleados para 2020.

El modelo operativo de transformación de Coca-Cola FEMSA se extiende a nuestros proveedores. A través del Suministro de nuestros Servicios Logísticos KOF (KLS), estandarizamos procesos, mejoramos las capacidades de organización centralizada e invertimos en plataformas tecnológicas en toda la cadena de suministro. Como ejemplo, hemos introducido un sistema de distribución digital en México y Brasil, que consiste en digitalizar la distribución con equipo de telemetría y una plataforma de distribución. La iniciativa nos permitió mejorar la planeación de rutas y la seguridad, y reducir los costos de combustible y mantenimiento. En 2019, la Distribución Digital se implementará en todos los mercados. Además, con el propósito de apoyar el desarrollo económico, social y ambiental de nuestros proveedores y elevar el nivel de sostenibilidad de la industria, ofrecemos un Sistema de Abastecimiento Sostenible.



### Evolución cultural

Transformar nuestro negocio y acelerar la evolución cultural depende del apoyo de nuestra gente. Por lo tanto, continuamos construyendo bases sólidas sustentadas en los fundamentos de liderazgo, desarrollo de talento e innovación, lo cual conforma nuestro "ADN KOF", un modelo que le brinda a nuestra gente las herramientas y capacidades necesarias para alcanzar el éxito. De esta manera, al reconocer que la gente es corresponsable de crear una cultura que abone a la transformación de la Compañía, el ADN KOF nos permitirá alcanzar nuestra visión estratégica de convertirnos en el mejor embotellador total de bebidas de la industria.

## ADN KOF



**US\$ 10.8**  
millones invertidos en capacitación a los colaboradores en 2018



### Avances en sostenibilidad



- 395,773 horas de voluntariado, lo cual representa un avance de 39.5% con respecto a la meta 2020 de ofrecer un millón de horas de trabajo voluntario.
- US\$10.8 millones invertidos en capacitación, para un total de 5 millones de horas.



- 50% de las operaciones de embotellado en México cubrieron sus necesidades energéticas con energías renovables.
- Devolvemos al ambiente 100% del agua que utilizamos para producir nuestras bebidas en Brasil, Centroamérica, Colombia y México.



- Desde 2015, más de 6 millones de personas beneficiadas con nuestras iniciativas de hábitos saludables, tales como las coaliciones multisectoriales y colaboraciones para promover la nutrición y la actividad física en escuelas.
- 179 intervenciones de desarrollo comunitario en 2018, en beneficio de las personas en las regiones donde operamos.

La sostenibilidad es parte integral y cotidiana de nuestro negocio, ya que apoya la misión de generar de manera simultánea valor económico y social para todos los grupos de interés. Nuestro compromiso de reducir 20% el uso de recursos naturales, residuos y huella de carbono en la cadena de valor para 2020 han tenido amplio reconocimiento.



Dado que la sostenibilidad es parte de nuestro día a día, continuamos produciendo la botella de PET 100% reciclado para nuestra marca de agua Ciel en México.



## EL ADN KOF

comprende cinco elementos clave: foco obsesivo en el consumidor y el cliente; primero la gente; compromiso con la excelencia operativa; tener mentalidad de dueños y ser decisores ágiles



Actualmente, devolvemos al ambiente 100% del agua que usamos para producir nuestras bebidas en Brasil, Centroamérica, Colombia y México

**+6** 

millones de personas beneficiadas con nuestros programas de Hábitos Saludables

De 2010 a 2018, ahorramos más de **7.25** mil millones de litros de agua a través de iniciativas de eficiencia hídrica

**395,773** horas de voluntariado durante 2018



Además de ser la única compañía de bebidas en Latinoamérica incluida en el Índice de Sostenibilidad Dow Jones para Mercados Emergentes por sexto año consecutivo, Coca-Cola FEMSA también fue reconocida en 2018 en los siguientes índices:

- ▶ Índice de Mercados Integrados de Latinoamérica (MILA) de la Alianza del Pacífico de Dow Jones, por segundo año consecutivo.
- ▶ Índice de Mercados Emergentes FTSE4Good, de la Bolsa de Londres, por tercer año consecutivo.
- ▶ Índice de Mercados Emergentes Vigeo-Eiris 70, por cuarto año consecutivo.
- ▶ IPC Sustentable de la Bolsa Mexicana de Valores, desde 2010.
- ▶ The RobecoSAM Sustainability Yearbook 2018.

Adicionalmente, 5 plantas embotelladoras de Coca-Cola FEMSA en México recibieron el certificado de 'Excelencia Ambiental' de la Procuraduría Federal de Protección al Ambiente (PROFEPA) en México; el más alto reconocimiento otorgado por esta institución.

MEMBER OF  
**Dow Jones  
Sustainability Indices**  
In Collaboration with RobecoSAM



  
**FTSE4Good**

**vigeo eiris**  
RANKING  
Emerging 70

# FEMSA NEGOCIOS ESTRATÉGICOS

Además de los segmentos de negocio principales, FEMSA opera diversos negocios estratégicos que complementan nuestra ventaja competitiva.

**500,000**  
metros cuadrados es la capacidad de almacenaje de Solistica

**24,000**  
toneladas de plástico reciclado cada año por PTM

**1.9**  
millones de viajes de Solistica al año

**6,278**  
vehículos propiedad de Solistica

**+160,000**  
puntos de entrega semanales de Solistica

**80%**  
de los productos de PTM fueron elaborados con materiales reciclados en 2018

**+500,000**  
unidades de refrigeración vendidas por Imbera durante 2018



HACIA A...

COMUNICACIÓN

FEMSA Negocios Estratégicos

# Avanzando sustentablemente

Con capacidades líderes en la industria y estrategias rentables, estos negocios proporcionan logística, transporte, sistemas de refrigeración y servicios de alimentos a los negocios principales de FEMSA y otras compañías en Latinoamérica y el mundo. Esto es un ejemplo de cómo FEMSA aporta valor a los consumidores y a otros grupos de interés, día con día.

Nuestros negocios estratégicos buscan incorporar consideraciones ambientales y sociales en sus procesos y operaciones. FEMSA Negocios Estratégicos se enfoca en innovar para contribuir a un planeta más saludable, implementando desde nuevas eficiencias con una mejor logística de rutas y diseño de enfriadores, hasta recuperación de residuos de plástico para reciclarlos en nuevos productos para otros negocios de FEMSA. Cada segmento de negocio se apega a la estrategia de sostenibilidad rectora de FEMSA y contribuye a sus metas ambientales.

## Solistica

Solistica, creada en 1998, proporciona soluciones logísticas integrales tercerizadas a las filiales de FEMSA y otros clientes en Brasil, Colombia, Costa Rica, México, Nicaragua y Panamá. En 2017, FEMSA unificó todas las operaciones logísticas (anteriormente integradas por FEMSA Logística, Expreso Jundiaí, Zimag, Atlas y Open Market) para crear el mayor proveedor de servicios de logística en Latinoamérica, bajo el nuevo nombre de Solistica. Esta medida permitió fusionar las capacidades, los valores y el talento de todas nuestras operaciones de logística y consolidó nuestra posición como líder en servicios logísticos integrados en la región.

Reconocida por sus servicios innovadores, su plataforma de TI y operaciones sustentables, Solistica transporta, distribuye y almacena los productos de más de 4,000 clientes de diversas industrias: desde bienes de consumo, operaciones detallistas y farmacéuticas hasta manufactura, electrónica y de automóviles.

Las operaciones de Solistica apoyan los tres pilares de la estrategia de Sostenibilidad de FEMSA al enfocarse en una planeación eficiente de rutas —para reducir el consumo de combustible—, en la reducción de residuos peligrosos, capacitación para los conductores —para reducir la tasa de accidentes— y en desarrollo profesional de los colaboradores.



**Solistica, distribuye y almacena los productos de más de 4,000 clientes de diversas industrias**



## Imbera

Imbera es la compañía fabricante de refrigeración comercial más grande del mundo y líder en la industria. Esta dedicada al desarrollo y fabricación eficiente y rentable de partes y equipo de refrigeración para la industria de alimentos y bebidas. Con plantas con tecnología de punta en México, Colombia y Brasil, Imbera exporta soluciones innovadoras a la medida a 56 países, con oficinas de ventas en cuatro continentes y apoyo de servicio postventa a través de 94 centros de servicio en ocho países.

Imbera está comprometida con la sostenibilidad, y sus 4,600 colaboradores desarrollan equipo y tecnología propietaria que que genera ahorros en energía y costos para los clientes y ayudan a reducir su huella de carbono.

Al invertir en tecnología que mejora el diseño de enfriadores que minimizan las emisiones de gases de efecto invernadero, Imbera ha reducido 85% el consumo de energía en sus enfriadores durante los últimos 10 años.

**PTM**

Fundada en 1976, PTM diseña, fabrica y recicla productos de plástico que apoyan las estrategias operativas y de mercadotecnia de los negocios principales de FEMSA y de otros clientes en diversas industrias en Latinoamérica. PTM opera plantas e instalaciones con tecnología de punta para las diferentes operaciones de procesamiento de plásticos, que incluyen moldeo por inyección, moldeo por soplado, termoformados y extrusión. Con casi 1,000 empleados, es una de las empresas de reciclado más grandes de México, ya que recupera más de 24,000 toneladas de plástico anualmente.

Opera una línea de reciclado que puede procesar 2,000 kilogramos de material por hora. En 2018, 80% de los productos de PTM —incluyendo hieleras, sillas, mesas, tarimas, cajas y exhibidores para tiendas de conveniencia, entre otros— se fabricaron con materiales reciclados.

**Torrey**

Líder en la manufactura de equipo para la industria de alimentos. Diseña, fabrica y distribuye básculas, equipo de refrigeración, procesamiento de comida y cocina entre otros productos; las industria que atienden incluyen carnicerías, supermercados, tiendas de conveniencia, hoteles y restaurantes a través de una red de más de 500 distribuidores.



PTM es una de las empresas de reciclado más grandes en México; recupera más de 24,000 toneladas de plástico anualmente.

<p><b>+500,000</b> unidades de refrigeración vendidas por Imbera durante 2018</p>	<p>CREANDO VALOR A TRAVÉS DE OPERACIONES ALTAMENTE TRANSACCIONALES</p> <p><b>1.9</b> millones de viajes al año realizados por Solística</p> 	<p><b>2.5%</b> de emisiones de CO<sub>2</sub> / km reducidas en México, en la operación de distribución primaria</p>	<p> <b>24,000</b> toneladas de plástico reciclado cada año</p>	<p><b>80%</b> de los productos de PTM se fabricaron con materiales reciclados en 2018</p> 
---	---	--	---	---



Imbera ha reducido el 85% del consumo de energía en sus refrigeradores en los últimos 10 años.

# FUNDACIÓN FEMSA

Fundación FEMSA se creó en 2008 bajo la premisa de que una compañía sostenible sólo puede existir con comunidades sostenibles.

3  
ÁREAS  
DE ACCIÓN



Seguridad hídrica



Primera infancia



Promoción del arte y la cultura

2,168  
comunidades  
beneficiadas con  
proyectos sociales

US\$ 40.1  
millones invertidos  
y US\$139.7 millones  
apalancados

26.6 millones  
de personas positivamente impactadas  
directa e indirectamente

18 países  
beneficiados

250 socios  
involucrados



Fundación FEMSA

# 10 años haciendo un mejor futuro

Hacemos inversiones sociales para la sostenibilidad con impactos positivos en tres líneas de acción:



Uso y gestión sostenible del agua



Primera infancia



Promoción del arte y la cultura

## Nuestra visión:

### Uso y gestión sostenible del agua

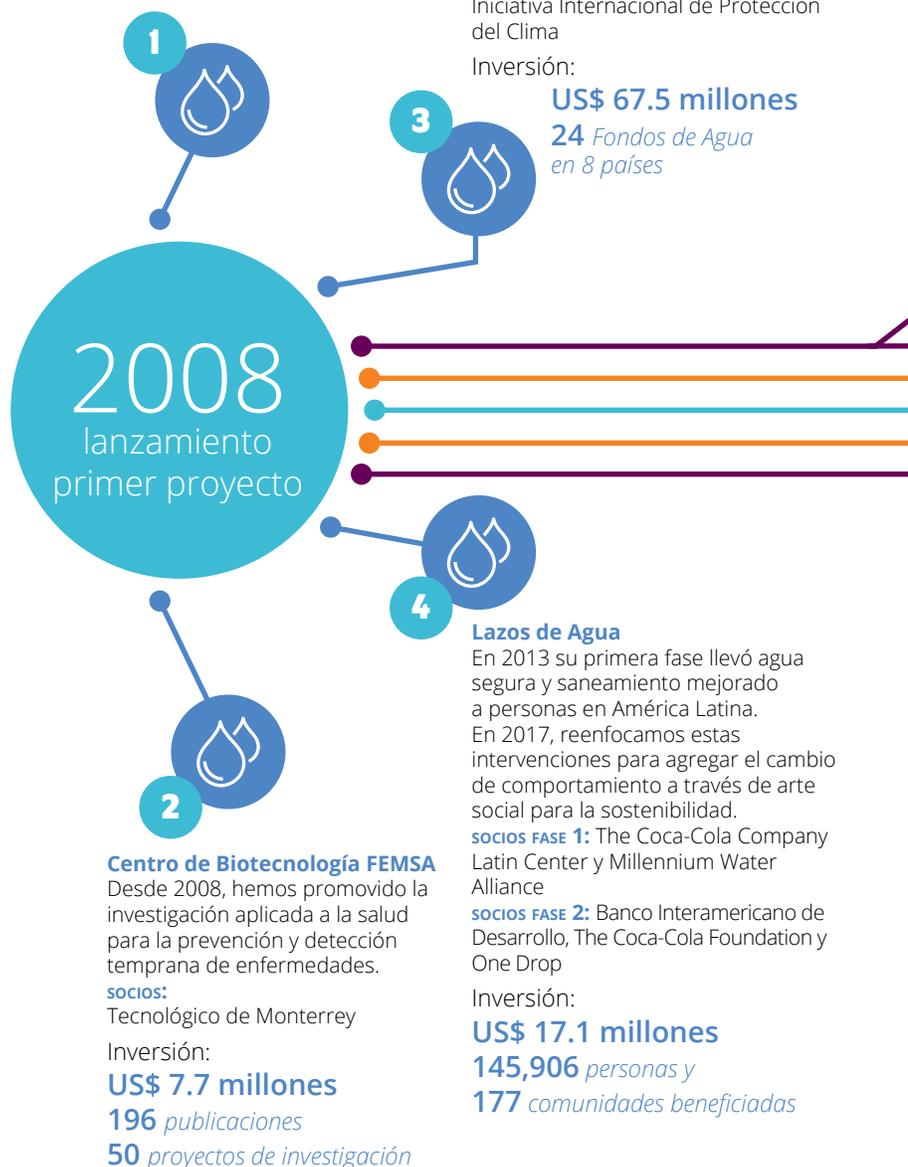
- Las comunidades donde operamos tienen acceso a agua segura y saneamiento.
- Las regiones donde operamos tienen seguridad hídrica.

### Primera infancia

- Los niños alcanzan su máximo potencial y transforman nuestras comunidades.

### Programa Cultural FEMSA

- Contribuimos a un mayor conocimiento y apreciación del arte latinoamericano moderno y contemporáneo a través de un programa de exposiciones y diversas iniciativas artísticas.



### Centro del Agua para América Latina y el Caribe

Lanzamos nuestro primer proyecto en 2008 para contribuir a la seguridad hídrica a través de la investigación, innovación y programas de capacitación.

#### socios:

Tecnológico de Monterrey y Banco Interamericano de Desarrollo

Inversión:

**US\$ 14.7 millones**

**3,713 personas capacitadas**

### Fondos de Agua

En 2011 lanzamos la Alianza Latinoamericana de Fondos de Agua, con la visión de promover la seguridad hídrica en la región. Los Fondos de Agua son organizaciones multisectoriales, cuya estructura de gobernanza permite catalizar cambios sistémicos a través de soluciones basadas en ciencia.

#### socios:

Banco Interamericano de Desarrollo, The Nature Conservancy, Fondo para el Medio Ambiente Mundial y la Iniciativa Internacional de Protección del Clima

Inversión:

**US\$ 67.5 millones**

**24 Fondos de Agua en 8 países**

### Lazos de Agua

En 2013 su primera fase llevó agua segura y saneamiento mejorado a personas en América Latina. En 2017, reenfoquemos estas intervenciones para agregar el cambio de comportamiento a través de arte social para la sostenibilidad.

**socios FASE 1:** The Coca-Cola Company Latin Center y Millennium Water Alliance

**socios FASE 2:** Banco Interamericano de Desarrollo, The Coca-Cola Foundation y One Drop

Inversión:

**US\$ 17.1 millones**

**145,906 personas y**

**177 comunidades beneficiadas**



**Fondo de Innovación para el Desarrollo Infantil Temprano**

Nuestra meta es diseñar, implementar y evaluar iniciativas innovadoras y escalables para niños latinoamericanos de 0 a 5 años de edad, principalmente aquéllos en situación vulnerable.

**socios:**

Banco Interamericano de Desarrollo, Open Society Foundations y Fundação Maria Cecília Souto Vidigal en Brasil

Inversión

**US\$ 8.0 millones**

**6 proyectos en 5 países (Brasil, Colombia, El Salvador, México y Uruguay)**



**Comenzando Juntos - Crece con tu Hijo**

Lanzamos esta plataforma en 2018 para ofrecer contenidos de primer nivel y estrategias a padres que trabajan y sus familias para acompañarlos en la aventura de la crianza de sus hijos desde el embarazo hasta los 5 años de edad.

**Colección FEMSA**

En 2018, celebramos 40 años de preservar, promover y difundir la Colección FEMSA, la cual reúne más de 1,200 obras de arte latinoamericano moderno y contemporáneo, y es reconocida como una de las colecciones corporativas más representativas en el mundo. A través de un activo programa de exposiciones, FEMSA comparte su Colección en México y en el extranjero, promoviendo el conocimiento y apreciación del arte de la región.

**+1,200 obras en la Colección**

**+4.9 millones de visitantes a las exposiciones de la Colección FEMSA desde el año 2000**

**+132 exposiciones en 12 países**



**Apoyo en desastres**

Desde 2010, hemos respondido a situaciones de emergencia provocadas por desastres naturales, proporcionando acceso a agua segura. Nuestros vehículos potabilizadores llegan a las comunidades afectadas por inundaciones, sequías y terremotos.

Inversión

**US\$ 1.2 millones**

**10,238,436 litros de agua segura entregados**



2018



**¡Listos a Jugar!**

Desarrollamos esta multiplataforma con Sésamo y socios estratégicos para mejorar la salud de la niñez latinoamericana a través de entretenimiento educativo.

**socios:**

Fundación Carlos Slim, UNICEF, Sésamo, Secretaría de Salud de México, Canal Once y TV Ecuador

Inversión

**US\$ 2.1 millones**

**+18.2 millones de personas sensibilizadas sobre infancia saludable en Ecuador, Colombia y México**

**Bienal FEMSA**

La XIII Bienal FEMSA se celebró en Zacatecas, México de septiembre 2017 a febrero 2019. Titulada *Nunca fuimos contemporáneos*, busca un modelo colaborativo que genera, junto con instituciones culturales del Estado de Zacatecas, un intercambio entre el contexto cultural local y el mundo del arte contemporáneo global.

**socios:**

Instituto Zacatecano de Cultura, Museo de Guadalupe y espacios autogestionados como El Santero, El Mercado y el Museo Comunitario de Vetagrande

**+1.9 millones de visitantes en exposiciones y eventos desde 1992**



Fundación FEMSA

# Una compañía sostenible sólo puede existir con comunidades sostenibles

La misión de Fundación FEMSA es hacer inversiones sociales para tener un impacto positivo en la vida de las personas y construir comunidades más sólidas y sostenibles en donde operamos. Trabajamos con más de 250 socios en 18 países, con quienes buscamos identificar, replicar y escalar soluciones y enfoques innovadores.

Buscamos abordar retos sociales complejos con un enfoque colaborativo que nos permita reunir más recursos y tener un mayor impacto. Por cada dólar que invertimos en 2018, obtuvimos aproximadamente US\$7.4 millones de dólares de nuestros socios. Como resultado, los programas beneficiaron a 9.9 millones de personas, de manera directa e indirecta, en más de 542 comunidades.



**A través de ¡Listos a Jugar!, una iniciativa multiplataforma, promovemos hábitos de vida saludables a través de la educación**



## Llevando agua segura

El agua es esencial para la vida y la salud humanas. No obstante, se estima que unos 222 millones de personas en América Latina no tienen acceso a agua manejada de manera segura. Además, 16 de las 20 ciudades más grandes de la región, incluyendo Ciudad de México, São Paulo y Lima, padecen estrés hídrico. Mediante diversos programas y alianzas basados en ciencia, buscamos soluciones a estos retos.

## Fondos de Agua

En los últimos siete años, hemos apoyado el lanzamiento y fortalecimiento de 24 Fondos de Agua que ayudan a las comunidades a gestionar de manera sostenible las cuencas y a las ciudades a lograr la seguridad hídrica, al desarrollar innovadores mecanismos financieros y de gobernanza, que favorezcan las asociaciones públicas, privadas y civiles.

En 2018, desarrollamos y lanzamos el Estado Deseado de los Fondos de Agua, una metodología que sistematiza y estructura el conocimiento, con base en la experiencia de profesionales de campo. También lanzamos Agua Capital, el vigesimocuarto Fondo para apoyar la seguridad hídrica en el Valle de México, en asociación con Coca-Cola FEMSA, Citibanamex, Grupo Modelo, HSBC y Mexichem.

### Lazos de Agua

Fundación FEMSA inició la segunda fase de Lazos de Agua, en colaboración con el Banco Interamericano de Desarrollo, The Coca-Cola Foundation y One Drop, con el propósito de mejorar la salud y las condiciones de vida de las comunidades más pobres y vulnerables de Latinoamérica. Con un enfoque en el cambio de comportamiento, buscamos promover el acceso de estas personas al agua segura y a saneamiento mejorado.

Durante el año, iniciamos operaciones en Colombia para llevar agua segura y saneamiento a personas en la ciudad portuaria

de Tumaco. Para lograr intervenciones sostenibles mediante una mayor conciencia y cambios de comportamiento, utilizamos el arte social para incrementar la adopción de conductas más sanas, tales como el tratamiento y almacenamiento seguros de agua potable para el hogar, y lavarse las manos con más frecuencia. A la fecha, el programa ha beneficiado a 26,906 personas en Latinoamérica.

### Centro del Agua para América Latina y el Caribe

Nuestra estrategia también se enfoca de manera integral en los vínculos entre agua, energía y alimentos, con el propósito de resolver retos futuros de sostenibilidad.



Hemos evolucionado el enfoque de la Fundación FEMSA, para diseñar soluciones innovadoras que respondan a los retos del siglo XXI.

## En 2019,

continuaremos fomentando la acción colectiva a través de alianzas estratégicas y promoviendo el intercambio de conocimientos para catalizar la transformación, escalar nuestros programas y generar un mayor impacto



**197,950**  
litros de agua segura  
entregados en  
emergencias.



**24**

Fondos de Agua  
en 8 países

## En 2018,

Lazos de Agua benefició a más de 26,000 personas con acceso a agua, saneamiento y cambios de comportamiento a través del arte social



Una de nuestras metas es resolver los retos hídricos en América Latina con acciones apoyadas en la tecnología que incrementen el acceso al agua e higiene, y mejoren la seguridad hídrica a través de la sostenibilidad de fuentes de agua.

Durante el año, reorientamos el trabajo del Centro del Agua para América Latina y el Caribe en esta dirección. También nos asociamos con Conservation International para presentar un Índice de Salud Hídrica en varias cuencas importantes, que incluyen Brasil, Perú y Colombia.

Por medio de una herramienta llamada Núcleo Estratégico de Decisiones (NED), este índice permite realizar un diagnóstico de las condiciones de los sistemas de agua dulce y las presiones que padecen, a partir de indicadores como vitalidad, servicios ecosistémicos, gestión de la cuenca y grupos de interés.

### Cuidando de la primera infancia

Creemos que, si los niños tienen la manera de desarrollar su pleno potencial, sus comunidades pueden transformarse. Sobre esta base, nos hemos comprometido a apoyar proyectos que fomenten el desarrollo infantil temprano en Latinoamérica.

En 2017, lanzamos el Fondo de Innovación para el Desarrollo Infantil Temprano, en asociación con el Banco Interamericano de Desarrollo y Open Society Foundations, así como con la Fundação Maria Cecília Souto Vidigal, en Brasil. Por medio de este fondo, impulsamos soluciones innovadoras que apoyan a pequeños de hasta cinco años, en comunidades vulnerables, a mejorar sus capacidades cognitivas, lingüísticas, motrices y socioemocionales. En 2018, apoyamos seis proyectos en cinco países: Brasil, Colombia, México, El Salvador y Uruguay.

Con el propósito de asesorar a quienes se encargan de su cuidado para que comprendan la importancia del desarrollo temprano, recurrimos a una multiplataforma de entretenimiento educativo, con la que llegamos a más de 9.2 millones de familias en Colombia, México, Ecuador y Brasil. ¡Listos a Jugar! es una iniciativa lanzada en 2016, que se amplió a Brasil en 2018 con el



## Comenzando Juntos, un programa innovador para ayudar a los padres que trabajan y sus familias en la crianza de sus hijos

**34,943**  
niños directamente beneficiados

**294**  
espacios para primera infancia beneficiados



**300**  
organizaciones en el Pacto por la Primera Infancia

Para promover estos esfuerzos, buscamos subrayar la importancia de la primera infancia en la agenda de políticas públicas de Latinoamérica. En 2018, y junto con otras 300 organizaciones, nos unimos al Pacto para la Infancia Temprana, que propone convertir el apoyo al desarrollo infantil temprano en una prioridad gubernamental.

nombre de ¡Vamos a brincar!, en colaboración con Plaza Sésamo y otros socios regionales y locales, para promover hábitos saludables durante toda la vida.

En 2018, también lanzamos un innovador programa llamado Comenzando Juntos – Crece con tu hijo, para apoyar a los padres que trabajan y a sus familias en la crianza de sus hijos y a que las compañías incrementen la satisfacción de sus colaboradores. El programa les ofrece a los padres herramientas y contenidos desarrollados por especialistas en infancia desde el embarazo hasta los 5 años de edad. Durante el año, el proyecto piloto se realizó con éxito en las oficinas principales de FEMSA, así como en Solistica y otras unidades de negocio de FEMSA. Tenemos planes para actualizar y ampliar el programa a otras áreas de la Compañía, así como a otras empresas, en 2019.

También organizamos el primer seminario sobre Diseño de Políticas Públicas Innovadoras para Transformar el Futuro de México, en asociación con la Escuela de Gobierno y Transformación Pública del Tecnológico de Monterrey, el Center on the Developing Child, de la Universidad de Harvard, el Banco Interamericano de Desarrollo, la Fundación LEGO y la Aceleradora de Innovación para la Primera Infancia. Durante cuatro días, 40 líderes del sector público discutieron cómo crear las políticas y programas adecuados para que México sea uno de los mejores lugares donde los pequeños crezcan.

### Compartiendo arte latinoamericano

El Programa Cultural FEMSA contribuye a un mayor conocimiento y apreciación del arte moderno y contemporáneo latinoamericano a través de diversas iniciativas. Una de ellas es la Colección FEMSA, la cual está integrada por más de 1,200 obras de artistas icónicos de los siglos XX y XXI. Desde 2000, más de 12.2 millones de personas de 18 países han visto muestras con piezas de su acervo gracias a sus programas de exposiciones y préstamos de obras.

En 2018, en el marco del 40° aniversario de la Colección FEMSA, se realizaron exposiciones en Chile y Colombia, las cuales reflexionaron sobre la identidad latinoamericana durante los dos siglos pasados. Estas exposiciones y programas relacionados, que registraron más de 300,000 visitantes, incluyeron talleres, películas, diálogos y otras actividades gratuitas para las comunidades locales.

Nuestro Programa Cultural también coordina la Bienal FEMSA. Creado hace 27 años, este proyecto alienta y promueve la creación artística en México por medio de un modelo colaborativo. De 2017 a 2019, su XIII edición se llevó a cabo en el estado de Zacatecas con un nuevo enfoque curatorial que reunió a artistas y curadores locales e internacionales, en colaboración con instituciones culturales y museos.



El valor del arte en la educación reside en construir conocimiento y desarrollar ciudadanos sensibles, reflexivos y proactivos.



**+12.2**

millones de personas han apreciado obras de la Colección FEMSA mediante sus programas de exposiciones y préstamos desde el año 2000



La XIII Bienal FEMSA se basó en cinco plataformas: colaboraciones museológicas, intervenciones en el espacio público, y programas editorial, educativo y público.

El Programa Cultural FEMSA también gestiona Estancia FEMSA-Casa Luis Barragán, una plataforma cultural y artística en la Ciudad de México, ubicada en la antigua residencia de Luis Barragán, destacado arquitecto mexicano del siglo XX. Desde 2016, 43,795 personas han visitado este espacio. Hoy declarado Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO, las exposiciones, representaciones y contenido editorial presentados en 2018 mostraron a sus 43,795 visitantes no sólo el contexto histórico de la casa, sino un comentario amplio sobre disciplinas artísticas modernas y contemporáneas.

# GOBIERNO CORPORATIVO

En FEMSA, nos apegamos a las mejores prácticas corporativas comprometidos con la calidad, la precisión y la confiabilidad de nuestras prácticas en revelación de información, transparencia financiera y rendición de cuentas. Nuestras prácticas corporativas cumplen con la legislación de los países donde operamos. Cumplimos con las disposiciones de la Ley del Mercado de Valores y las leyes de valores de los Estados Unidos, incluyendo la Ley Sarbanes-Oxley.

En FEMSA, nos apegamos a los más elevados estándares de gobierno corporativo y prácticas corporativas éticas rigurosas, precisas y confiables para revelación de información, transparencia financiera y rendición de cuentas. Nuestras prácticas corporativas cumplen con la legislación de los países donde operamos. Cumplimos con las normas, disposiciones y regulaciones aplicables en México y en Estados Unidos, incluyendo la Ley del Mercado de Valores y la Ley Sarbanes-Oxley. Asimismo, observamos las recomendaciones del Código de Mejores Prácticas Corporativas del Consejo Coordinador Empresarial.

## CÓDIGO DE ÉTICA

Nuestro Código de Ética es la base de la conducta empresarial responsable de FEMSA, que se caracteriza por el respeto, la honestidad y la integridad. El código norma la conducta de directivos y empleados en relación con situaciones que podrían presentar riesgos de conflictos éticos, tales como interacciones con inversionistas, clientes, proveedores, autoridades gubernamentales, organizaciones de la sociedad civil y comunidad local. También indica los mecanismos para reportar cualquier violación, conducta o práctica que no se apegue a las elevadas expectativas de la Compañía respecto a una conducta ética personal. El código, aprobado por el Consejo de Administración, se aplica a consejeros, directivos y empleados en todos los países donde tenemos presencia. Asimismo, recomendamos a nuestros proveedores de bienes y servicios de todo el mundo apegarse a los Principios Guía para Proveedores, los cuales describen qué esperamos de ellos en cuanto a derechos laborales, medio ambiente, comunidad, ética y valores; esto es, cómo gestionan sus áreas de sostenibilidad.

## NUESTRO SISTEMA DE DENUNCIAS

Para FEMSA, cualquier denuncia sobre acciones ilegales o inapropiadas es de la mayor seriedad. Consideramos que reportar estas violaciones éticas es responsabilidad de todos, por lo cual ofrecemos un Sistema de Denuncias fácil, seguro y confidencial, gestionado por terceros, que opera las 24 horas del día. Los consejeros, directivos, empleados y terceros con los que FEMSA tiene alguna relación en el desarrollo de sus operaciones pueden tener acceso al sistema por vía telefónica, sitio web, correo electrónico o mensajes en línea.

## NÚMERO DE DENUNCIAS RECIBIDAS POR FEMSA Y SUS UNIDADES DE NEGOCIO\*

	2016	2017	2018
Número de denuncias recibidas	2,002	2,492	2,743
Resueltas en el mismo año calendario	82%	70%	78%
Resueltas después del año calendario	18%	30%	22%

\* Las denuncias incluyen situaciones relacionadas con el lugar de trabajo o acoso sexual, discriminación, violaciones a los derechos humanos, robo, abuso de información, e impactos negativos en la comunidad y el medio ambiente, entre otras.

# CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

El Consejo de Administración de FEMSA es responsable de determinar la estrategia corporativa, definir y supervisar la implementación de su visión y los valores de la Compañía, así como de aprobar las operaciones vinculadas, incluyendo aquellas que no correspondan al curso ordinario de los negocios. En 2018, el Consejo estuvo integrado por 20 consejeros, incluidas tres mujeres, apoyados por un secretario y su suplente, ninguno de los cuales es miembro del Consejo. De acuerdo con nuestros estatutos y la Ley del Mercado de Valores, al menos 25% de nuestros consejeros son independientes.

## CONSEJEROS SERIE "B"

### José Antonio Fernández Carbajal <sup>C</sup>

Presidente Ejecutivo del Consejo de Administración de Fomento Económico Mexicano, S.A.B. de C.V.

Electo en 1984

Suplente: **Federico Reyes García <sup>C</sup>**

### Javier Gerardo Astaburuaga Sanjines <sup>C</sup>

Vicepresidente de Desarrollo Corporativo de Fomento Económico Mexicano, S.A.B. de C.V.

Electo en 2006

### Mariana Garza Lagüera Gonda

Inversionista privada

Electa 1998

Suplente: **Bárbara Garza Lagüera Gonda**

### Eva María Garza Lagüera Gonda

Inversionista privada

Electa en 1999

Suplente: **Othón Páez Garza**

### José Fernando Calderón Rojas

Director General y Presidente del Consejo de Administración de Franca Servicios, S.A. de C.V., Servicios Administrativos de Monterrey, S.A. de C.V., Regio Franca, S.A. de C.V., y Franca Industrias, S.A. de C.V.

Electo en 1984

Suplente: **Francisco José Calderón Rojas**

### Alfonso Garza Garza

Vicepresidente de Negocios Estratégicos de Fomento Económico Mexicano, S.A.B. de C.V.

Electo en 2001

Suplente: **Juan Carlos Garza Garza**

### Maximino José Michel González

Director General de 3 H Capital Servicios Corporativos, S.A. de C.V.

Electo en 1996

Suplente: **Bertha Paula Michel González**

### Francisco Javier Fernández Carbajal <sup>C</sup>

Director General de Servicios Administrativos Contry, S.A. de C.V.

Electo en 2004

Suplente: **Daniel Alberto Rodríguez Cofré**

## Alberto Baillères González

Presidente de los Consejos de Administración de Peñoles, Grupo Nacional Provincial, S.A.B., Fresnillo Plc, Grupo Palacio de Hierro, S.A.B. de C.V., Grupo Profuturo, S.A.B. de C.V. y Subsidiarias, Controladora Petrobal, S.A. de C.V., Energía BAL, S.A. de C.V., Energía Eléctrica BAL, S.A. de C.V. y Tane, S.A. de C.V. Presidente de la Junta de Gobierno del Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM) y miembro fundador de la Fundación Alberto Bailleres, A.C.

Electo en 1989

Suplente: **Arturo Manuel Fernández Pérez**

## Ricardo Guajardo Touché <sup>B, C, I</sup>

Presidente del Consejo de Administración de Solfi, S.A. de C.V.

Electo en 1988

## Alfonso González Migoya <sup>A, I</sup>

Presidente del Consejo de Administración de Controladora Vuela Compañía de Aviación, S.A.B. de C.V. (Volaris) y socio director de Acumen Empresarial, S.A. de C.V.

Electo en 2006

Suplente: **Sergio Deschamps Ebergenyi <sup>I</sup>**

## Paulina Garza Lagüera Gonda

Inversionista privada

Electa en 2009

Suplente: **Juan Bautista Guichard Michel**

## Ricardo E. Saldívar Escajadillo <sup>B, C, I</sup>

Inversionista privado

Electo en 2006

Suplente: **Víctor Alberto Tiburcio Celorio <sup>A, I</sup>**

## Alfonso de Angoitia Noriega <sup>I</sup>

Codirector General de Grupo Televisa, S.A.B.

Electo en 2015

## Eduardo Padilla Silva

Director General de Fomento Económico Mexicano, S.A.B. de C.V.

Electo en 2014

## CONSEJEROS SERIE "D"

### Armando Garza Sada <sup>I</sup>

Presidente de los Consejos de Administración de Alfa, S.A.B. de C.V., Alpek, S.A.B. de C.V. y Nemak, S.A.B. de C.V.

Electo en 2003

Suplente: **Enrique F. Senior Hernández <sup>C, I</sup>**

### Moisés Naím <sup>B, I</sup>

Miembro distinguido de la Fundación Carnegie para la Paz Internacional; productor y conductor de Efecto Naím; autor y periodista

Electo en 2011

Suplente: **Francisco Zambrano Rodríguez <sup>A, I</sup>**

### José Manuel Canal Hernando <sup>A, I</sup>

Consultor independiente sobre asuntos de gobierno corporativo, comisario propietario y director de diversas compañías públicas y privadas

Electo en 2003

### Michael Larson <sup>I</sup>

Director de Inversiones de William H. Gates III

Electo en 2011

### Robert E. Denham <sup>B, C, I</sup>

Socio de Munger, Tolles & Olson, LLP

Electo en 2001

Suplente: **Ernesto Cruz Velázquez de León <sup>A, I</sup>**

### Carlos Eduardo Aldrete Ancira

Secretario

(no miembro del Consejo de Administración)

### Alejandro Gil Ortiz

Secretario suplente

(no miembro del Consejo de Administración)

A Comité de Auditoría

B Comité de Prácticas Societarias

C Comité de Estrategia y Finanzas

I Consejero independiente

## CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

El Comité de Auditoría cuenta con procedimientos para recibir y resolver las quejas sobre contabilidad, control interno y auditoría, incluyendo la presentación de quejas confidenciales y anónimas de los empleados respecto de prácticas contables o auditorías dudosas.

### COMITÉS

Los integrantes de los comités apoyan al Consejo de Administración analizando los temas estratégicos para el éxito del negocio. Le sugieren recomendaciones relacionadas con las áreas abajo mencionadas, lo cual incluye asuntos económicos, sociales y ambientales.

#### COMITÉ DE AUDITORÍA\*

Responsabilidades:

- 】 Revisar la exactitud e integridad de los reportes financieros trimestrales y anuales, conforme a los requisitos contables, de control interno y de auditoría.
- 】 Encargarse del nombramiento, contraprestación, retención y vigilancia del auditor externo, quien le reporta directamente a este comité.
- 】 Identificar y darle seguimiento a contingencias y procedimientos legales.

#### COMITÉ DE PRÁCTICAS SOCIETARIAS\*

Responsabilidades:

- 】 Prevenir o reducir los riesgos de transacciones que pudieran dañar el valor de la Compañía o beneficiar a un grupo de accionistas en particular.
- 】 Aprobar las políticas relacionadas con el uso de los activos de la Compañía o transacciones con partes relacionadas, así como la contraprestación del Director General y de los principales funcionarios, además de apoyar al Consejo de Administración en la preparación de los reportes de prácticas contables.

#### COMITÉ DE ESTRATEGIA Y FINANZAS

Responsabilidades:

- 】 Evaluar las políticas de inversión y financiamiento propuestas por el Director General.
- 】 Evaluar los factores de riesgo a los que pudiera estar expuesta la Compañía, así como evaluar sus políticas administrativas.
- 】 Hacer recomendaciones sobre la política de dividendos de la Compañía.
- 】 Realizar análisis estratégicos y evaluaciones de las unidades de negocio de la Compañía y de alternativas estratégicas para su crecimiento.
- 】 Hacer recomendaciones al Consejo de Administración sobre los planes anuales de operación y proyectos estratégicos de nuestras unidades de negocio.

\*Los miembros de los comités son consejeros independientes, tal como lo indica la Ley del Mercado de Valores.

# EQUIPO DIRECTIVO

Nuestro equipo directivo está encargado del crecimiento del negocio al crear valor económico, social y ambiental para los grupos de interés. Nuestros directivos tienen amplia experiencia profesional en las industrias relacionadas con nuestros negocios.

## José Antonio Fernández Carbajal

*Presidente Ejecutivo del Consejo de Administración*

Ingresó a FEMSA en 1987; en 1995, fue nombrado Director General de FEMSA y, en 2001, Presidente del Consejo de Administración de la Compañía, ocupando ambos cargos hasta enero de 2014. También es Vicepresidente del Consejo de Supervisión y miembro del Consejo de Administración de Heineken Holding N.V. Es Presidente del Consejo de Coca-Cola FEMSA, Fundación FEMSA, Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) y Director Emérito de la U.S.-Mexico Foundation. Es consejero de Industrias Peñoles, copreside el Instituto México del Woodrow Wilson Center y es miembro de la junta directiva del Massachusetts Institute of Technology. Cursó la Licenciatura en Ingeniería Industrial y de Sistemas y una Maestría en Administración en el ITESM.

## Eduardo Padilla Silva

*Director General*

Ingresó a FEMSA en 1997 y, en enero de 2018, fue nombrado para el cargo que ocupa actualmente. Previamente se desempeñó como Director Corporativo y de Finanzas de FEMSA, Director General de FEMSA Comercio, Director General de Negocios Estratégicos de FEMSA y Director de Planeación y Control de FEMSA. Es egresado de la carrera de Ingeniero Mecánico del ITESM, y tiene Maestría en Administración por la Universidad de Cornell y estudios ejecutivos en el IPADE.

## Javier Gerardo Astaburuaga Sanjines

*Director de Desarrollo Corporativo*

Ingresó a FEMSA en 1982. Entre otros cargos en la Compañía, ha ocupado el de Co-Director General de FEMSA Cerveza, Director de Ventas para la Región Norte de México, Director de Finanzas de FEMSA Cerveza y Director Corporativo y de Finanzas de FEMSA. Ocupa su cargo actual desde abril de 2015. Cursó la carrera de Contador Público en el ITESM.

## Alfonso Garza Garza

*Director de Negocios Estratégicos*

Ingresó a FEMSA en 1985, donde ha ocupado diversos cargos incluyendo la Dirección General de FEMSA Empaques. Desde 2009 ocupa su cargo actual. Es Vicepresidente de la Comisión Ejecutiva de la Confederación Patronal de la República Mexicana S.P. (Coparmex). Es consejero de FEMSA, ITESM, Grupo Nutec, S.A. de C.V. y American School Foundation of Monterrey, A.C. También es suplente en el Consejo de Administración de Coca-Cola FEMSA. Es egresado de la carrera de Ingeniero Industrial en el ITESM y realizó cursos de posgrado en el IPADE.

## Genaro Borrego Estrada

*Director de Asuntos Corporativos*

Ingresó a FEMSA en 2008, tras ocupar los cargos de gobernador del estado de Zacatecas (1986-1992), Director General del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) de 1993 a 2000, y senador por el estado de Zacatecas (2000-2006). Es licenciado en Relaciones Industriales por la Universidad Iberoamericana.

*A partir de febrero 2019, Roberto Campa Cifrián ingresa como Director de Asuntos Corporativos.*

## Roberto Campa Cifrián

*Director de Asuntos Corporativos*

Ingresó a FEMSA en 2019, tras una larga trayectoria profesional en los sectores público, privado y social. Destacan sus cargos como Secretario del Trabajo y Previsión Social del gobierno federal, Subsecretario de Gobernación, Procurador Federal del Consumidor, representante en la Asamblea Legislativa del DF y Diputado Federal. Es Licenciado en Derecho por la Universidad Anáhuac.

## José González Ornelas

*Director de Administración y Control Corporativo*

Se incorporó a FEMSA en 1973 y, desde 2001, ocupa su cargo actual. Anteriormente fue Director de Finanzas de FEMSA Cerveza, Director de Planeación y Desarrollo Corporativo de FEMSA y Director General de FEMSA Logística. Es secretario de los Comités de Auditoría de FEMSA y Coca-Cola FEMSA y consejero de Productora de Papel, S.A. Es Contador Público por la Universidad Autónoma de Nuevo León y realizó estudios de posgrado en Administración en el IPADE.

## John Anthony Santa Maria Otazua

*Director General de Coca-Cola FEMSA*

Ocupa su cargo actual desde 2014. Ingresó a Coca-Cola FEMSA en 1995 y, desde entonces, ha tenido diversos cargos directivos, incluyendo Director de Operaciones de la División México y Director de Desarrollo Comercial y Planeación Estratégica. Obtuvo su Licenciatura en Administración y Maestría en Finanzas en Southern Methodist University.

## Daniel Alberto Rodríguez Cofré

*Director General de FEMSA Comercio*

Ingresó a FEMSA en 2015 como Director Corporativo y de Finanzas y, desde enero de 2016, ocupa su cargo actual. Antes de ingresar a FEMSA fue Director General de Finanzas y Director General de Cencosud (Centros Comerciales Sudamericanos S.A.), entre otros cargos que ha ocupado en Latinoamérica, Europa y África. Es consejero suplente en los Consejos de Administración de Coca-Cola FEMSA y FEMSA. Es egresado de la carrera de Ingeniería Forestal de la Universidad Austral de Chile y tiene una Maestría en Administración de Empresas de la Universidad Adolfo Ibáñez.

# RESUMEN FINANCIERO

Cifras en millones de pesos mexicanos (Ps.)  
al 31 de diciembre de 2018

Estado de Resultados	2018	2017 <sup>(9)</sup>	2016	2015	2014
Ventas Netas	<b>Ps. 468,894</b>	Ps. 439,239	Ps. 398,622	Ps. 310,849	Ps. 262,779
Ingresos Totales	<b>469,744</b>	439,932	399,507	311,589	263,449
Costo de Ventas	<b>294,574</b>	277,842	251,303	188,410	153,278
Utilidad Bruta	<b>175,170</b>	162,090	148,204	123,179	110,171
Gastos de Operación	<b>133,594</b>	121,828	110,777	89,444	80,188
Utilidad de Operación <sup>(1)</sup>	<b>41,576</b>	40,262	37,427	33,735	29,983
Otros gastos (ingresos) no operativos, neto	<b>874</b>	1,285	4,208	954	(508)
Gastos financieros, neto	<b>7,380</b>	3,302	4,619	7,618	6,988
Utilidad antes de impuesto a la utilidad y participación en los resultados de inversiones reconocidas por el método de participación	<b>33,322</b>	35,674	28,600	25,163	23,503
Impuesto a la Utilidad	<b>10,169</b>	10,213	7,888	7,932	6,253
Participación en los resultados de inversiones reconocidas por el método de participación, neta de impuestos	<b>6,560</b>	8,021	6,463	6,045	5,380
Utilidad neta de operaciones continuas	<b>29,713</b>	33,480	27,175	23,276	22,630
Utilidad neta de operaciones discontinuas <sup>(9)</sup>	<b>3,366</b>	3,726	-	-	-
Utilidad neta consolidada	<b>33,079</b>	37,206	27,175	23,276	22,630
Participación controladora	<b>23,990</b>	42,408	21,140	17,683	16,701
Participación no controladora	<b>9,089</b>	(5,202)	6,035	5,593	5,929
Razones Financieras (%)					
Margen Bruto	<b>37.3%</b>	36.8%	37.1%	39.5%	41.8%
Margen de operación	<b>8.9%</b>	9.2%	9.4%	10.8%	11.4%
Utilidad neta consolidada	<b>6.3%</b>	7.6%	6.8%	7.5%	8.6%
Otra información					
Depreciación	<b>14,698</b>	13,799	12,076	9,761	9,029
Amortización y otros gastos virtuales a la utilidad de operación	<b>4,184</b>	4,104	5,484	3,130	1,933
Flujo de operación (EBITDA)	<b>60,458</b>	58,165	54,987	46,626	40,945
Inversiones en activo fijo <sup>(2)</sup>	<b>24,266</b>	23,486	22,155	18,885	18,163

Balance General	2018	2017 <sup>(9)</sup>	2016	2015	2014
<b>ACTIVOS</b>					
Activos circulantes	<b>Ps. 177,607</b>	Ps. 181,188	Ps. 117,951	Ps. 86,723	Ps. 79,112
Inversiones reconocidas por el método de participación	<b>94,315</b>	96,097	128,601	111,731	102,159
Propiedad, planta y equipo, neto <sup>(3)</sup>	<b>108,602</b>	116,712	102,223	80,296	75,629
Activos Intangibles, neto	<b>145,610</b>	154,093	153,268	108,341	101,527
Otros activos, neto	<b>50,247</b>	40,451	43,580	22,241	17,746
<b>Total activos</b>	<b>576,381</b>	588,541	545,623	409,332	376,173
<b>PASIVOS</b>					
Deuda a corto plazo y vencimiento a corto plazo del pasivo a largo plazo y notas por pagar	<b>13,674</b>	13,590	7,281	5,895	1,553
Otros pasivos circulantes	<b>87,790</b>	91,432	79,008	59,451	47,766
Préstamos bancarios y certificados bursátiles a largo plazo	<b>114,990</b>	117,758	131,967	85,969	82,935
Beneficios a empleados	<b>4,699</b>	5,373	4,447	4,229	4,207
Impuestos diferidos por pagar	<b>5,886</b>	6,133	11,037	6,230	3,643
Otros pasivos no circulantes	<b>13,800</b>	17,343	25,713	5,702	5,947
<b>Total pasivos</b>	<b>240,839</b>	251,629	259,453	167,476	146,051
<b>Total capital contable</b>	<b>335,542</b>	336,912	286,170	241,856	230,122
Participación controladora	<b>257,053</b>	250,291	211,904	181,524	170,473
Participación no controladora	<b>78,489</b>	86,621	74,266	60,332	59,649
<b>Razones Financieras (%)</b>					
Liquidez	<b>1.750</b>	1.725	1.367	1.327	1.604
Apalancamiento financiero	<b>0.718</b>	0.747	0.907	0.692	0.635
Capitalización	<b>0.29</b>	0.29	0.33	0.28	0.27
<b>INFORMACIÓN POR ACCIÓN</b>					
Valor en libros de la participación controladora <sup>(4)</sup>	<b>14.368</b>	13.990	11.844	10.146	9.528
Utilidad neta de la participación controladora <sup>(5)</sup>	<b>1.341</b>	2.370	1.182	0.988	0.933
Dividendos pagados <sup>(6)</sup>					
Acciones serie B	<b>0.460</b>	0.431	0.417	0.366	0.000
Acciones serie D	<b>0.575</b>	0.538	0.521	0.458	0.000
<b>Número de empleados <sup>(7)</sup></b>	<b>297,073</b>	295,027	266,144	246,158	216,740
<b>Número de acciones en circulación <sup>(8)</sup></b>	<b>17,891.13</b>	17,891.13	17,891.13	17,891.13	17,891.13

1. Indicador clave de rentabilidad de la Compañía.

2. Incluye propiedad, planta y equipo, así como cargos diferidos y activos intangibles.

3. Incluye botellas y cajas.

4. Participación controladora dividida entre el número de acciones en circulación al final de cada año.

5. Utilidad neta de la participación controladora dividida entre el número de acciones en circulación al final de cada año.

6. Información en pesos nominales de cada año.

7. Incluye empleados de las fusiones y adquisiciones hechas durante el año.

8. Millones de acciones en circulación al final de cada año.

9. El estado consolidado de resultados de 2017 fue revisado para reflejar las operaciones discontinuadas de Coca-Cola FEMSA Filipinas.

# ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

## RESULTADOS FINANCIEROS AUDITADOS PARA LOS DOCE MESES TERMINADOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2018, COMPARADOS CON LOS DOCE MESES TERMINADOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017.

Fomento Económico Mexicano, S.A.B. de C.V. ("FEMSA") es una empresa tenedora mexicana. A continuación, se presenta cierta información financiera auditada de Fomento Económico Mexicano, S.A.B. de C.V. y subsidiarias (la "Compañía" o "FEMSA Consolidado") (BMV: FEMSA UBD; NYSE: FMX). Las principales actividades de la Compañía están agrupadas bajo las siguientes subsidiarias ("Compañías Subsidiarias"): Coca-Cola FEMSA, S.A.B. de C.V. ("Coca-Cola FEMSA" o "KOF") (BMV: KOFL; NYSE: KOF), la cual se dedica a la producción, distribución, y venta de bebidas; y FEMSA Comercio, S.A. de C.V. ("FEMSA Comercio"), que comprende una División Proximidad que opera OXXO, una cadena de tiendas de formato pequeño; una División Salud que incluye farmacias y operaciones relacionadas; y una División Combustibles que opera la cadena de estaciones de servicio OXXO GAS. Adicionalmente, a través de FEMSA Negocios Estratégicos, ofrece servicios de logística, soluciones de refrigeración en el punto de venta y soluciones en plásticos a las empresas FEMSA y a clientes externos.

Durante el 2018, hicimos un cambio en la manera en la que presentamos la información relacionada a nuestros negocios que antes se agrupaban bajo el nombre de División Comercial de FEMSA Comercio: Hemos retirado aquellas operaciones que no están directamente relacionadas con nuestro negocio de tiendas de proximidad, tales como nuestros restaurantes o tiendas de descuento de este segmento. El segmento ahora se denominará "División Proximidad" y únicamente incluirá operaciones de proximidad y aquellas relacionadas a proximidad, de las cuales la mayoría opera hoy bajo la marca OXXO, a través de nuestros mercados. Las cifras del 2017 han sido re-expresadas para reflejar dichos cambios.

La información financiera consolidada incluida en este reporte anual fue preparada de acuerdo con las Normas Internacionales de Información Financiera ("NIIF" o "IFRS" por sus siglas en inglés) emitidas por el IASB, "International Accounting Standards Board".

Los resultados de 2018 y 2017 están en pesos mexicanos nominales (Ps.). La conversión de pesos mexicanos a dólares americanos ("US\$") se incluye sólo para conveniencia del lector, usando el tipo de cambio de mediodía a la compra publicado por el Consejo de la Reserva Federal de E.U. en su publicación semanal "H.10" de tipos de cambio, el cual al 31 de diciembre de 2018 fue de Ps. 19.6350 por dólar.

Este reporte puede contener ciertas declaraciones sobre expectativas con respecto al futuro desempeño de FEMSA y deben ser considerados como estimaciones de buena fe hechas por la Compañía. Estas declaraciones sobre expectativas reflejan opiniones de la Administración basadas en información actualmente disponible. Los resultados reales están sujetos a eventos futuros e inciertos, los cuales podrían tener un impacto material sobre el desempeño real de la Compañía.

### FEMSA CONSOLIDADO

Cifras en millones de pesos mexicanos del 2018

	INGRESOS TOTALES	% CRECIMIENTO vs'17	UTILIDAD BRUTA	CRECIMIENTO vs'17
FEMSA Consolidado	469,744	6.8%	175,170	8.1%
Coca-Cola FEMSA	182,342	(0.5%)	83,938	0.5%
FEMSA Comercio – División Proximidad	167,458	11.8%	65,529	16.8%
FEMSA Comercio – División Salud	51,739	9.1%	15,865	11.6%
FEMSA Comercio – División Combustibles	46,936	22.3%	4,231	52.9%

Los ingresos totales consolidados aumentaron 6.8% alcanzando Ps. 469,744 millones en 2018 en comparación con Ps. 439,932 millones en 2017. Los ingresos totales de Coca-Cola FEMSA disminuyeron 0.5% a Ps. 182,342 millones, ya que la consolidación de las recientes adquisiciones en Guatemala y Uruguay, crecimiento de volumen en Brasil, Centroamérica y Colombia, volúmenes estables en México, y un incremento de precios por arriba de la inflación en Argentina y México, fueron más que compensados por el efecto negativo de conversión resultante de la depreciación del peso argentino, del real brasileño y del peso colombiano en comparación con el peso mexicano, la desconsolidación de Coca-Cola FEMSA de Venezuela a partir del 31 de diciembre de 2017 y el cambio en la metodología de reporte para Argentina como subsidiaria hiperinflacionaria a partir del 1 de julio de 2018. Los ingresos totales de FEMSA Comercio – División Proximidad incrementaron 11.8% a Ps. 167,458 millones, debido a la apertura neta de 1,422 nuevas tiendas OXXO durante el año en combinación con el incremento promedio en las ventas-mismas-tiendas de 5.2%. Los ingresos totales de FEMSA Comercio – División Salud incrementaron 9.1% a Ps. 51,739 millones, debido a la apertura neta de 136 nuevas tiendas durante el año en combinación con el incremento promedio en las ventas-mismas-tiendas de 5.8%. Los ingresos totales de FEMSA Comercio – División Combustibles aumentaron 22.3% alcanzando Ps. 46,936 millones en 2018, impulsados por la apertura de 87 nuevas estaciones de servicio, y a un incremento de 5.6% en las ventas-mismas estaciones.

La utilidad bruta consolidada aumentó 8.1% a Ps. 175,170 millones en 2018 en comparación con Ps. 162,090 millones en 2017. El margen bruto se expandió 50 puntos base a 37.3% sobre los ingresos totales consolidados comparado con 2017, reflejando expansión del margen bruto en todas las unidades de negocios.

Los gastos de operación consolidados aumentaron 9.7% a Ps. 133,594 millones en 2018 comparados con Ps. 121,828 millones en 2017. Como porcentaje de los ingresos totales, los gastos de operación consolidados aumentaron de 27.6% en 2017 a 28.4% en 2018.

Los gastos de administración consolidados aumentaron 13.7% a Ps. 17,313 millones en 2018 comparado con Ps. 15,221 millones en 2017. Como porcentaje de los ingresos totales, los gastos de administración consolidados aumentaron 20 puntos base, de 3.5% en 2017 a 3.7% en 2018.

Los gastos de ventas consolidados aumentaron 8.2% a Ps. 114,573 millones en 2018 comparado con Ps. 105,880 millones en 2017. Como porcentaje de los ingresos totales, los

gastos de ventas aumentaron 40 puntos base, de 23.9% en 2017 a 24.3% en 2018.

La utilidad de operación consolidada aumentó 3.3% a Ps. 41,576 millones en 2018 comparada con Ps. 40,261 millones en 2017. El margen de operación se contrajo 30 puntos base de 9.2% en 2017 a 8.9% en 2018, reflejando una contracción en Coca-Cola FEMSA combinado con el crecimiento de negocios con menores márgenes en FEMSA Comercio cuyos menores márgenes tienden a comprimir el margen consolidado de FEMSA en el largo plazo.

Algunas de nuestras subsidiarias nos pagan servicios administrativos en contraprestación por los servicios corporativos que les ofrecemos. Estos pagos se registran como gastos de administración de cada unidad de negocio. Los pagos de estas comisiones por parte de nuestras subsidiarias son eliminados en la consolidación; por lo tanto, no tienen ningún efecto en nuestros gastos de operación consolidados.

El resultado integral de financiamiento aumentó a Ps. 7,380 millones de Ps. 3,302 millones en 2017, reflejando una alta base de comparación principalmente impulsada por una ganancia cambiaria relacionada con la posición en efectivo denominada en Dólares americanos de FEMSA al ser impactada por la depreciación del peso mexicano durante 2017, y por otros productos financieros relacionados con las operaciones hiperinflacionarias de Coca-Cola FEMSA. Lo anterior fue suficiente para compensar una disminución de 11.4% en el gasto financiero, que pasó de Ps. 11,092 millones en 2017 a Ps. 9,825 millones en 2018, reflejando principalmente una disminución en la deuda de Coca-Cola FEMSA.

La utilidad antes de impuestos y el método de participación en Heineken disminuyó 6.6% a Ps. 33,322 millones en 2018 comparada con Ps. 35,673 millones en 2017, reflejando una base de comparación alta en el 2017, causada por una ganancia cambiaria relacionada con la posición en efectivo denominada en Dólares americanos de FEMSA así como por otros productos financieros relacionados con las operaciones hiperinflacionarias de Coca-Cola FEMSA.

Estos impactos fueron parcialmente compensados por el crecimiento en la utilidad de operación y menores gastos de financiamiento.

La provisión contable de impuesto efectivo fue de Ps. 10,169 millones en 2018, comparado con Ps. 10,213 millones en 2017, resultando en una tasa efectiva de impuestos de 30.2% en

## ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

2018 comparada con una tasa de 28.6% en 2017, en línea con nuestras expectativas de mediano plazo en el rango de 30%.

La utilidad neta consolidada alcanzó Ps. 33,079 millones en 2018 comparada con Ps. 37,206 millones en 2017, reflejando una base de comparación alta, causada por: i) una ganancia cambiaria relacionada con nuestra posición en efectivo denominada en Dólares americanos, al ser impactada por la depreciación del Peso mexicano con respecto al Dólar durante 2017, ii) una mayor participación en los resultados de Heineken durante la mayor parte del periodo comparable, y iii) por otros ingresos financieros relacionados con las operaciones hiperinflacionarias de Coca-Cola FEMSA. Lo anterior, fue parcialmente compensado por el crecimiento de nuestra utilidad de operación y por menores gastos financieros.

La utilidad neta mayoritaria consolidada fue de Ps. 23,990 millones en 2018 comparada con Ps. 42,408 millones en 2017. La utilidad neta mayoritaria por Unidad<sup>1</sup> FEMSA para el 2018 fue de Ps. 6.70 (US\$3.42 por cada American Depositary Share "ADS").

### COCA-COLA FEMSA

Los ingresos totales consolidados de Coca-Cola FEMSA disminuyeron 0.5% a Ps. 182,342 millones en 2018 comparados con Ps. 183,256 en 2017, ya que la consolidación de las recientes adquisiciones en Guatemala y Uruguay, crecimiento de volumen en Brasil, Centroamérica y Colombia, volúmenes estables en México, e incremento de precios por arriba de la inflación en Argentina y México fueron más que compensados por el efecto negativo de conversión resultante de la depreciación del peso argentino, del real brasileño y del peso colombiano en comparación con el peso mexicano, la desconsolidación de Coca-Cola FEMSA de Venezuela a partir del 31 de diciembre de 2017 y el cambio en la metodología de reporte para Argentina como subsidiaria hiperinflacionaria a partir del 1 de julio de 2018. Los ingresos totales comparables<sup>2</sup> crecieron 5.9% impulsados por crecimiento de precio promedio por caja unidad por arriba de la inflación en México, combinado con un crecimiento de volumen en Brasil, Colombia, Centroamérica, y un volumen constante en México.

<sup>1</sup> Las Unidades de FEMSA consisten en Unidades FEMSA BD y Unidades FEMSA B. Cada Unidad FEMSA BD está compuesta por una Acción Serie B, dos Acciones Serie D-B y dos Acciones Serie D-L. Cada Unidad FEMSA B está compuesta por cinco Acciones Serie B. El número de Unidades FEMSA en circulación al 31 de diciembre del 2018 fue 3,578,226,270 equivalente al número total de acciones en circulación a la misma fecha, dividido entre 5.

<sup>2</sup> Excluye los efectos de fusiones y adquisiciones significativas, efectos de conversión de monedas y los resultados de operaciones hiperinflacionarias en ambos periodos.

La utilidad bruta reportada de Coca-Cola FEMSA se incrementó 0.5% a Ps. 83,938 millones en 2018 comparados con Ps. 83,507 en 2017, con una expansión de margen bruto de 40 puntos base. Iniciativas de precio, combinadas con menores precios de edulcorantes en la mayoría de las operaciones de Coca-Cola FEMSA, fueron contrarrestados por mayores costos de PET en casi todas sus operaciones, mayores precios de concentrado en México y la depreciación en la tasa de cambio promedio de todas las monedas operativas de Coca-Cola FEMSA, aplicado al costo de materia prima denominada en U.S. dólares. El margen bruto alcanzó 46.0% en 2018.

Los componentes del costo de ventas incluyen materias primas (principalmente concentrado para refrescos, edulcorantes y materiales de empaque), gastos por depreciación atribuibles a nuestras plantas productivas, sueldos, y otros gastos y costos laborales asociados con la fuerza laboral de nuestras instalaciones de producción y gastos de fabricación. Los precios del concentrado se determinan como un porcentaje neto de impuestos del precio al público de nuestros productos. Los materiales de empaque, principalmente PET y aluminio, y el jarabe de maíz de alta fructuosa (JMAF), utilizado como edulcorante en algunos países, están denominados en dólares estadounidenses.

Los gastos de operación aumentaron 1.3% a Ps. 59,265 millones en 2018 comparados con Ps. 58,513 millones en 2017.

Los gastos de administración aumentaron 4.0% a Ps. 7,999 millones en 2018, comparado con Ps. 7,694 millones en 2017. Los gastos de ventas disminuyeron 0.8% a Ps. 49,925 millones en 2018 comparado con Ps. 50,352 millones en 2017.

La utilidad de operación disminuyó 1.3% a Ps. 24,673 millones en 2018 comparado con Ps. 24,996 millones en 2017.

### FEMSA COMERCIO – DIVISIÓN PROXIMIDAD

Los ingresos totales de FEMSA Comercio – División Proximidad aumentaron 11.8% a Ps. 167,458 millones en 2018, en comparación con Ps. 149,833 millones en 2017, resultado principalmente de la apertura neta de 1,422 tiendas OXXO durante 2018 aunado al crecimiento de las ventas-mismas-tiendas de 5.2%. Al 31 de diciembre de 2018, había 17,999 tiendas OXXO. Como se mencionó anteriormente, las ventas-mismas-tiendas de OXXO tuvieron un incremento de 5.2% en comparación al 2017, reflejando un incremento de 3.6% en el ticket promedio y de 1.6% en tráfico. En términos orgánicos<sup>3</sup>, los ingresos totales crecieron 11.4%.

<sup>3</sup> Excluye los efectos de fusiones y adquisiciones significativas en los últimos doce meses.

El costo de ventas aumentó 8.8% a Ps. 101,929 millones en 2018, en comparación con Ps. 93,706 millones en 2017. El margen bruto se expandió 160 puntos base alcanzando 39.1% de los ingresos totales. Esta expansión refleja principalmente:

i) el crecimiento sostenido de la categoría de servicios, incluyendo los ingresos por servicios financieros, ii) tendencias robustas en nuestros ingresos comerciales, iii) mejores y más eficientes campañas promocionales con nuestros principales proveedores, y iv) la consolidación de Caffenio, nuestro único proveedor de café en México, del cual tenemos hoy el control con el 50% de la tenencia accionaria. Como resultado la utilidad bruta aumentó 16.8% a Ps. 65,529 millones en 2018 comparada con el 2017.

Los gastos de operación aumentaron 18.3% a Ps. 51,452 millones en 2018, en comparación con Ps. 43,491 millones en 2017. El aumento en gastos de operación fue impulsado por: i) nuestro proceso de cambio continuo y gradual de equipos de tienda basados en comisionistas, a equipos de tienda basados en empleados, ii) mayores costos de manejo de efectivo derivados de mayor volumen y mayores costos de operación incluyendo el de combustibles, iii) la consolidación de Caffenio y iv) el crecimiento orgánico de las operaciones internacionales de OXXO que han logrado niveles saludables de ventas por tienda, pero todavía están por alcanzar la escala suficiente para absorber mejor su overhead.

Los gastos de administración aumentaron 20.2% a Ps. 3,587 millones en 2018, en comparación con Ps. 2,983 millones en 2017; como porcentaje de los ingresos los gastos de administración aumentaron ligeramente a 2.1% en 2018, de 2.0% en el 2017. Los gastos de ventas incrementaron 18.1% a Ps. 47,589 millones en 2018 comparado con Ps. 40,289 millones en 2017; como porcentaje de los ingresos, los gastos de ventas alcanzaron un 28.4% en 2018.

La utilidad de operación aumentó 11.4% a Ps. 14,077 millones en 2018, en comparación con Ps. 12,636 millones en 2017, resultando en un margen de operación de 8.4% de los ingresos totales en 2018, en línea con 2017.

#### **FEMSA COMERCIO – DIVISIÓN SALUD**

Los ingresos totales de FEMSA Comercio – División Salud aumentaron 9.1% a Ps. 51,739 millones en 2018, en comparación con Ps. 47,421 millones en 2017, resultado principalmente de la apertura neta de 136 tiendas durante 2018, aunado al crecimiento de las ventas-mismas-tiendas de 5.8%. Al 31 de diciembre de 2018, había 2,361 farmacias en México, Chile y Colombia. Como se mencionó anteriormente, las ventas-mismas-tiendas tuvieron un incremento de 5.8% en comparación al 2017, reflejando el sólido desempeño en nuestras operaciones en Sudamérica, así como la continua mejoría gradual de

las tendencias en México y el beneficio cambiario positivo proveniente de nuestras operaciones en Sudamérica.

El costo de ventas aumentó 8.0% a Ps. 35,874 millones en 2018, en comparación con Ps. 33,208 millones en 2017.

El margen bruto se expandió 70 puntos base alcanzando 30.7% de los ingresos totales comparado con 30.0% en el 2017. Como resultado, la utilidad bruta creció 11.6% a Ps. 15,865 millones en el 2018 comparada con el 2017.

Los gastos de operación aumentaron 9.2% a Ps. 13,750 millones en 2018, en comparación con Ps. 12,595 millones en 2017. El aumento en gastos de operación fue parcialmente compensado por eficiencias de costos y un estricto control de gastos

Los gastos de administración aumentaron 25.1% a Ps. 2,055 millones en 2018, en comparación con Ps. 1,643 millones en 2017; como porcentaje de los ingresos los gastos de administración alcanzaron un 4.0% en 2018. Los gastos de ventas aumentaron 6.5% a Ps. 11,557 millones en 2018 en comparación con Ps. 10,850 millones en 2017; como porcentaje de los ingresos, los gastos de ventas alcanzaron un 22.3% en el 2018.

La utilidad de operación aumentó 30.7% a Ps. 2,115 millones en 2018, en comparación con Ps. 1,618 en 2017. El margen de operación se expandió 70 puntos base, a 4.1% de los ingresos totales en 2018 comparado con 3.4% en 2017.

#### **FEMSA COMERCIO – DIVISIÓN COMBUSTIBLES**

Los ingresos totales de FEMSA Comercio – División Combustibles crecieron 22.3% en el 2018, a Ps. 46,936 millones en comparación de Ps. 38,388 millones en 2017, reflejando principalmente la apertura neta de 87 estaciones OXXO GAS durante 2018, aunado al crecimiento de las ventas-mismas-estaciones de 5.6%. Al 31 de diciembre de 2018, había un total de 539 estaciones de servicio OXXO GAS. Como se mencionó anteriormente, las ventas-mismas-estaciones tuvieron un incremento de 5.6% en comparación al 2017, reflejando, reflejando un aumento en el precio promedio por litro de 15.1%, compensado por una disminución de volumen de 8.2% reflejando la reacción de los consumidores a esta alza de precios, y en menor medida una mayor competencia.

El costo de ventas aumentó 19.9% a Ps. 42,705 millones en 2018, en comparación con Ps. 35,621 millones en 2017. El margen bruto se expandió 180 puntos base alcanzando 9.0% de los ingresos totales. Este aumento refleja mejores términos en nuestro suministro, así como una recuperación desde una base baja de comparación ya que la utilidad bruta por litro permaneció fija en términos de pesos durante la mayor parte del periodo comparable en el 2017 en algunos de nuestros

## ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

territorios. Como resultado, la utilidad bruta creció 52.9% a Ps. 4,231 millones en 2018, comparada con el 2017.

Los gastos de operación aumentaron 51.1% a Ps. 3,773 millones en 2018, en comparación con Ps. 2,497 millones en 2017. Este incremento refleja: i) mayores costos laborales implementados para reducir la rotación en un mercado laboral competido ii) gastos relacionados con la remodelación de nuestras estaciones, y con la instalación de nuevos controles ambientales y, iii) provisiones relacionadas con ciertos clientes institucionales que no son rentables.

Los gastos de administración aumentaron 57.1% a Ps. 242 millones en 2018, en comparación con Ps. 154 millones en 2017; como porcentaje de los ingresos los gastos de administración crecieron 10 puntos base a 0.5% en 2018. Los gastos de ventas aumentaron 51.3% a Ps. 3,526 millones en 2018, comparado con Ps. 2,330 millones en 2017; como porcentaje de los ingresos, los gastos de ventas alcanzaron un 7.5% en 2018.

La utilidad de operación aumentó 69.6% a Ps. 458 millones en 2018, en comparación con Ps. 270 millones en 2017. El margen de operación se expandió 30 puntos base, a 1.0% de los ingresos totales en 2018, comparado con 0.7% en 2017. Este crecimiento refleja una mayor palanca operativa que más que compensó mayores gastos de personal, y de remodelación y expansión de estaciones.

### ACONTECIMIENTOS RELEVANTES DURANTE 2018

Los siguientes textos reproducen nuestra comunicación exactamente como fue publicada en su momento.

#### Coca-Cola FEMSA adquiere embotelladores en Guatemala

El 25 de abril de 2018, Coca-Cola FEMSA anunció que a través de su subsidiaria "Compañía Inversionista en Bebidas del Norte, S.L.", había cerrado un acuerdo de adquisición con los accionistas de la empresa guatemalteca "ABASA", embotelladora de productos de la marca Coca-Cola, en una transacción en efectivo por US\$ 53.4 millones, sobre una base libre de caja y deuda. ABASA se mantendrá operando de la misma forma, considerando las realidades y oportunidades particulares del negocio en sus territorios. ABASA opera en la zona Nororiente de Guatemala y cuenta con 1 planta, 9 Centros de distribución y 791 de colaboradores.

En esa misma fecha, Coca-Cola FEMSA anunció que a través de su subsidiaria "Compañía de Inversiones Moderna, S.L.", había cerrado un acuerdo de adquisición con los accionistas de la empresa guatemalteca "Comercializadora y Distribuidora Los Volcanes S.A.", embotelladora de productos de la marca Coca-Cola, en una transacción en efectivo por

US\$ 124.6 millones, sobre una base libre de caja y deuda. Comercializadora y Distribuidora Los Volcanes S.A. se mantendrá operando de la misma forma, considerando las realidades y oportunidades particulares del negocio en sus territorios. Comercializadora y Distribuidora Los Volcanes S.A. opera en la zona Sur-Occidente de Guatemala y cuenta con 1 planta, 7 Centros de distribución y 1,066 de colaboradores.

#### Coca-Cola FEMSA adquiere embotellador en Uruguay

El 28 de junio de 2018, Coca-Cola FEMSA, anunció la adquisición de Montevideo Refrescos S.R.L. ("MONRESA") de The Coca-Cola Company en una transacción en efectivo. El valor agregado de esta transacción es de USD\$250.7 millones, sujeto a ajustes de caja y deuda. MONRESA fue fundada en 1943 y es responsable de la producción y distribución del amplio portafolio de bebidas marca Coca-Cola de forma exclusiva en Uruguay, atendiendo un mercado de 3.4 millones de consumidores a través de 26 mil puntos de venta. La integración de esta franquicia incrementará la presencia de Coca-Cola FEMSA a 11 países a nivel global. "Como parte de nuestro marco estratégico de negocio y consolidación en el liderazgo del mercado global de bebidas, con la integración de MONRESA refrendamos nuestro compromiso de generación de valor económico y social para nuestros accionistas y grupos de interés." dijo John Santa Maria, Director General de Coca-Cola FEMSA.

#### Coca-Cola FEMSA ejerce su opción para vender el 51% de las acciones de Coca-Cola FEMSA Philippines, Inc.

El 16 de agosto de 2018, Coca-Cola FEMSA, anunció que había notificado a The Coca-Cola Company ("TCCC") el ejercicio de su opción para vender el 51% de las acciones de Coca-Cola FEMSA Philippines, Inc. ("CCFPI"). Como parte de la estructura acordada durante la adquisición del 51% de las acciones de CCFPI, ocurrida el 25 de enero de 2013, KOF obtuvo una opción que le permite vender a TCCC no menos que el total de las acciones de KOF en CCFPI a un precio que será determinado de acuerdo a una fórmula previamente acordada, y que no podrá exceder el valor agregado acordado durante la transacción original. KOF trabajará en conjunto con TCCC en todos los aspectos referentes a la transacción anunciada el día de hoy y colaborará con TCCC para asegurar la transición del negocio de CCFPI. "Como parte de nuestros esfuerzos para expandir nuestro alcance geográfico, hemos estado operando en Filipinas por más de cinco años, implementando nuestras capacidades y experiencia para operar y desarrollar mercados fragmentados; lo que ha resultado en una eficiente transformación de esta operación. Sin embargo, dada la reciente evolución de las perspectivas de negocio en Filipinas y a nuestro compromiso con una asignación disciplinada del capital, enfocada en incrementar el retorno a nuestros accionistas, nuestro Consejo de Administración ha concluido que ejercer la opción de venta

representa el mejor camino para los accionistas de Coca-Cola FEMSA. Esta no fue una decisión fácil, y se tomó después de un proceso de análisis profundo y exhaustivo, basado en nuestro principal interés de proteger el valor para nuestros accionistas. Hacia adelante, continuaremos viendo y analizando otras potenciales oportunidades estratégicas para la creación de valor a largo plazo”, dijo John Santa Maria, Director General de Coca-Cola FEMSA.

Posteriormente, el 13 de diciembre de 2018, Coca-Cola FEMSA anunció el cierre de la transacción por la cual su subsidiaria Controladora de Inversiones en Bebidas Refrescantes, S.L. (“CIBR”) vendió su participación del 51% de las acciones de Coca-Cola FEMSA Philippines, Inc. (“CCFPI”) a The Coca-Cola Company (“TCCC”), por un valor total de US \$715 millones. Como se anunció previamente, el 16 de agosto de 2018, CIBR notificó a TCCC la decisión de ejercer su opción de venta sobre su participación en CCFPI. Los fondos procedentes de esta transacción serán utilizados para pago de deuda y usos corporativos generales. Las partes continuarán trabajando en conjunto para asegurar la transición del negocio de CCFPI.

#### **FEMSA Comercio entra al negocio de farmacias en Ecuador**

El 24 de septiembre de 2018, FEMSA anunció que a través de su subsidiaria Socofar ha llegado a un acuerdo para adquirir Corporación GPF (“GPF”). GPF es un operador líder de farmacias basado en Quito, Ecuador, con casi 90 años de sólida trayectoria y operando más de 620 puntos de venta en todo el país, principalmente bajo las marcas Fybeca y SanaSana. Esta transacción representa un nuevo componente en la estrategia de farmacias de FEMSA Comercio en Sudamérica, tras la exitosa adquisición de una participación controladora en la plataforma de farmacias y distribución de la empresa chilena Socofar, durante el 2015. El anuncio de hoy representa otro paso importante para FEMSA Comercio al llevar su amplia experiencia comercial, y el profundo conocimiento del sector con que cuenta Socofar, al mercado ecuatoriano y sus más de 16 millones de consumidores. GPF es un fuerte operador local con un atractivo perfil de crecimiento que ayudará a Socofar a robustecer una base a partir de la cual pueda continuar su expansión en la región. La transacción está sujeta a recibir la aprobación de las autoridades correspondientes y se espera que el cierre ocurra durante el primer trimestre de 2019.

#### **FEMSA Comercio abre su primera tienda OXXO en Lima Perú**

El 26 de octubre FEMSA Comercio anunció que ha abierto su primera tienda OXXO en Lima, Perú. La entrada de OXXO a Perú marca el inicio de una nueva etapa en la estrategia de crecimiento internacional de este formato. Desde el 2009, cuando OXXO inauguró sus primeras 5 tiendas en Colombia, OXXO ha mejorado gradual y consistentemente sus habilidades

para ajustar la propuesta de valor de sus tiendas y así satisfacer mejor las necesidades de diferentes consumidores en distintos mercados. Estas habilidades ya están siendo utilizadas en Colombia y Chile, y a partir de hoy ayudarán también al crecimiento de OXXO Perú. Este anuncio marca otro paso importante para FEMSA Comercio al llevar su considerable experiencia en comercio al detalle al atractivo mercado peruano y sus más de 32 millones de consumidores.

#### **Coca-Cola FEMSA anuncia plan de sucesión en su Dirección de Administración y Finanzas**

El 1 de noviembre de 2018, Coca-Cola FEMSA, anunció hoy que, con efectos a partir del 31 de diciembre de 2018, el Ing. Héctor Treviño Gutierrez ha decidido retirarse de la Compañía después de más de 25 años como Director de Administración y Finanzas de KOF, incluidos dentro de una trayectoria de más de 37 años en FEMSA. El Consejo de Administración de la Compañía ha designado a Constantino Spas para desempeñarse como Director de Administración y Finanzas de Coca-Cola FEMSA a partir del próximo 1 de enero de 2019. Constantino ingresó a la Compañía el 1 de enero de 2018, como Director de Planeación Estratégica. Cuenta con más de 25 años de experiencia en el sector de alimentos y bebidas, con un excelente historial de resultados en compañías como Grupo Mavesa y Empresas Polar en Venezuela, Kraft Foods y SAB Miller en Latinoamérica, y Bacardi donde fungió como Director General en México y posteriormente como Director General para Latinoamérica y el Caribe. Héctor y Constantino trabajarán juntos para garantizar una transición ordenada en las funciones de la Dirección. “Héctor Treviño fue designado Director de Administración y Finanzas en 1993, año de la oferta pública inicial de Coca-Cola FEMSA y cotización en la Bolsa Mexicana de Valores y la Bolsa de Valores de Nueva York; desde entonces, Héctor ha contribuido profundamente en la creación de valor y evolución del negocio, a través de un rol fundamental en el crecimiento rentable del negocio a lo largo de los años. Su ética y disciplina financiera son un legado que continuará siendo parte de nuestros valores para los años por venir”, dijo John Santa Maria Otazua, Director General de la Compañía, y agregó: “Constantino es un ejecutivo con gran experiencia y resultados demostrados en diferentes categorías de bebidas; por lo que su enfoque estratégico y talento lo hacen un excelente sucesor de Héctor”.

# CONTACTO

## FEMSA CORPORATIVO

### Monterrey

General Anaya N° 601 Pte. Col. Bella Vista  
Monterrey, Nuevo León, México C.P. 64410  
Teléfono: +52 (81) 83 28 60 00  
Fax: +52 (81) 83 28 60 80

### Ciudad de México

Mario Pani N° 100 Col. Santa Fe Cuajimalpa  
Ciudad de México, México C.P. 05348  
Teléfono: +52 (55) 52 49 68 00

### Coca-Cola FEMSA

Mario Pani N° 100 Col. Santa Fe Cuajimalpa  
Ciudad de México, México C.P. 05348  
Teléfono: +52 (55) 15 19 50 00

### FEMSA Comercio

Edison N° 1235 Nte. Col. Talleres Monterrey,  
Nuevo León, México C.P. 64480  
Teléfono: +52 (81) 83 89 21 21  
Fax: +52 (81) 83 89 21 06

### FEMSA Negocios Estratégicos

General Anaya N° 601 Pte. Col. Bella Vista  
Monterrey, Nuevo León, México C.P. 64410  
Teléfono: +52 (81) 83 28 66 00  
Fax: +52 (81) 83 28 66 01

### Para más información

Proporcionamos información adicional e informes completos en línea, incluyendo los Estados Financieros Auditados. Lo invitamos a ingresar en el siguiente enlace para conocer más sobre FEMSA: [www.femsa.com](http://www.femsa.com)

## DIRECTOR JURÍDICO

### Carlos E. Aldrete Ancira

General Anaya N° 601 Pte.  
Colonia Bella Vista Monterrey,  
Nuevo León, México,  
C.P. 64410  
Teléfono: +52 (81) 83 28 61 80

## AUDITORES EXTERNOS

### Mancera, S.C. Integrante de Ernst & Young Global Limited

Av. Lázaro Cárdenas N° 2321 Pte.  
Floor 5 Col. Residencial San Agustín  
San Pedro Garza García, Nuevo León, México,  
C.P. 66260  
Teléfono: +52 (81) 81 52 18 00

## BANCO DEPOSITARIO

### BNY Mellon Shareowner Services

PO Box 505000 Louisville, KY 40233-5000  
Direct Mailing for overnight packages:  
BNY Mellon Shareowner Services  
462 South 4<sup>th</sup> Street,  
Suite 1600 Louisville, KY 40202  
Toll free number for U.S. calls: +1 888 269 2377  
Llamadas fuera de E.U.: +1 201 680 6825  
[www.mybnymdr.com](http://www.mybnymdr.com)  
[shrrelations@cpushareownerservices.com](mailto:shrrelations@cpushareownerservices.com)



FEMSA



MEMBER OF

**Dow Jones  
Sustainability Indices**

In Collaboration with RobecoSAM

## BOLSA DE VALORES Y SÍMBOLOS

Fomento Económico Mexicano, S.A.B. de C.V. cotiza en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) con los símbolos FEMSA UBD y FEMSA UB. Las unidades de FEMSA UBD también se cotizan en la Bolsa de Nueva York (NYSE) en la forma de ADRs bajo el símbolo FMX.

#### **RELACIÓN CON INVERSIONISTAS**

**Juan Fonseca Serratos**

**Enrique Manero Martínez**

Teléfono: +52 (81) 83 28 61 67

Fax: +52 (81) 83 28 60 80

e-mail: investor@femsa.com.mx

#### **COMUNICACIÓN CORPORATIVA**

**Mauricio Reyes López**

Teléfono: +52 (55) 52 49 68 43

Fax: +52 (55) 52 49 68 61

e-mail: comunicacion@femsa.com.mx

#### **SOSTENIBILIDAD**

**Víctor Manuel Treviño Vargas**

**Gabriel Adrián González Ayala**

Teléfono: +52 (81) 83 28 60 00

e-mail: sostenibilidad@femsa.com.mx

Para más información, visite:

[www.femsa.com](http://www.femsa.com)

<https://femsa.gcs-web.com/>

investor@femsa.com.mx

General Anaya N° 601 Pte.

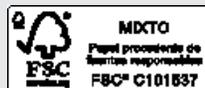
Colonia Bella Vista

Monterrey, Nuevo León,

México, C.P. 64410

Teléfono: +52 (81) 83 28 61 80

Este Informe Anual de FEMSA 2018 puede contener declaraciones sobre expectativas con respecto al futuro desempeño de FEMSA y de sus subsidiarias, las cuales deben ser consideradas como estimaciones de buena fe. Estas declaraciones sobre expectativas reflejan opiniones de la administración basadas en información disponible. Los resultados reales están sujetos a eventos futuros e inciertos, los cuales podrían tener un impacto material sobre el desempeño real de la Compañía y de sus subsidiarias.



[www.femsa.com](http://www.femsa.com)

**FEMSA**